

VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA  
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA MANAGEMENTU

Analýza výkonnosti vybraného podnikatelského subjektu

Analysis of Efficiency of a Selected Company

Student: Bc. Eva Bialková

Vedoucí diplomové práce: prof. Ing. Petr Šnapka, DrSc.

OSTRAVA 2010

„Místopřísežně prohlašuji, že jsem celou práci, včetně všech příloh, vypracovala samostatně.

Přílohy č. 1-4, 9-10 dané mi k dispozici, jsem samostatně doplnila.“

.....

datum

.....

podpis

Děkuji panu prof. Petrovi Šnarkovi, vedoucímu mé diplomové práce, za odborné vedení a rady, které mi při zpracování poskytnul.

# **OBSAH**

<b><u>1</u></b>	<b><u>ÚVOD</u></b>	<b><u>3</u></b>
<b><u>2</u></b>	<b><u>CHARAKTERISTIKA A TEORETICKÉ VYMEZENÍ PŘEDMĚTNÉ PROBLEMATIKY, POSTUPU A METOD JEJÍHO ŘEŠENÍ</u></b>	<b><u>4</u></b>
2.1	PORTERŮV MODEL PĚTI KONKURENČNÍCH SIL	4
2.2	FINANČNÍ ANALÝZA	5
2.2.1	ZÁKLADNÍ CHARAKTERISTIKA A ZDROJE FINANČNÍ ANALÝZY	5
2.2.2	METODY FINANČNÍ ANALÝZY	6
2.3	MEZIPODNIKOVÉ SROVNÁNÍ	21
2.3.1	JEDNOROZMĚRNÉ METODY	21
2.3.2	VÍCEROZMĚRNÉ METODY	22
2.4	POSTUPY A METODY ŘEŠENÍ	23
2.5	CHARAKTERISTIKA ANALYZOVANÉ ORGANIZACE	24
2.5.1	ZÁKLADNÍ ÚDAJE AO	25
2.5.2	PROFIL A HISTORIE AO	25
2.5.3	VLASTNICKÁ STRUKTURA A ORGÁNY AO	25
2.5.4	ZÁKAZNÍCI	26
2.5.5	SLUŽBY NABÍZENÉ AO	26
<b><u>3</u></b>	<b><u>APLIKACE STANOVENÉHO POSTUPU ŘEŠENÍ PRO KONKRÉTNÍ PŘEDMĚTNOU SITUACI</u></b>	<b><u>28</u></b>
3.1	PORTERŮV MODEL PĚTI SIL	28
3.1.1	KONKURENTI	28
3.1.2	DODAVATELÉ	30
3.1.3	ODBĚRATELÉ	31
3.1.4	SUBSTITUTY	32
3.1.5	NOVĚ VSTUPUJÍCÍ KONKURENTI	34
3.2	SWOT ANALÝZA SE ZAMĚŘENÍM NA FINANČNÍ/VÝKONNOSTNÍ STRÁNKU AO	36
3.2.1	SILNÉ STRÁNKY	36
3.2.2	SLABÉ STRÁNKY	36
3.2.3	PŘÍLEŽITOSTI	36
3.2.4	OHROŽENÍ	37
3.3	ANALÝZA ABSOLUTNÍCH DAT	37

3.3.1	ANALÝZA ROZVAHY	38
3.3.2	ANALÝZA VÝKAZU ZISKU A ZTRÁTY	44
<b>3.4</b>	<b>ANALÝZA POMĚROVÝCH UKAZATELŮ</b>	<b>49</b>
3.4.1	ANALÝZA UKAZATELŮ RENTABILITY	49
3.4.2	ANALÝZA UKAZATELŮ AKTIVITY	52
3.4.3	ANALÝZA UKAZATELŮ ZADLUŽENOSTI	53
3.4.4	ANALÝZA UKAZATELŮ LIKVIDITY	54
<b>3.5</b>	<b>MEZIPODNIKOVÉ SROVNÁNÍ</b>	<b>56</b>
3.5.1	JEDNOROZMĚRNÉ SROVNÁNÍ	56
3.5.2	VÍCEROZMĚRNÉ SROVNÁNÍ	59
<b>3.6</b>	<b>BONITNÍ A BANKROTNÍ MODELY</b>	<b>61</b>
3.6.1	ALTMANŮV INDEX DŮVĚRYHODNOSTI	61
3.6.2	KRALICKŮV QUICKTEST	63
<b>4</b>	<b><u>HODNOCENÍ ZJIŠTĚNÝCH VÝSLEDKŮ A NÁVRH OPATŘENÍ KE ZVÝŠENÍ EFEKTIVNOSTI ČINNOSTI V ŘEŠENÉ OBLASTI A POSTUPU JEJICH APLIKACE</u></b>	<b>66</b>
<b>5</b>	<b><u>ZÁVĚR</u></b>	<b>74</b>
	<b><u>POUŽITÉ ZDROJE</u></b>	<b>76</b>

# 1 ÚVOD

Analýza a hodnocení výkonnosti organizace je jednou z možností podnikového řízení a hodnocení finančního zdraví organizace vnitřními i vnějšími zainteresovanými stranami. Výkonnost může být hodnocena několika způsoby. Všechny ale vycházejí z účetních a vnitropodnikových výkazů a z analýzy dalších vnitřních a vnějších vlivů působících na organizaci. Na základě výsledných informací a jejich správné interpretace lze posoudit hospodaření a výkonnost organizace, finanční i majetkovou situaci a identifikovat silné a slabé stránky. Získané poznatky pak management včetně dalších zainteresovaných stran využívá k identifikaci zásadních faktorů ovlivňujících činnosti organizace a k rozhodování o budoucích opatřeních pro rozvoj či minimalizaci případných rizik.

Cílem diplomové práce je analyzovat a zhodnotit výkonnost vybraného podnikatelského subjektu - organizace působící v oblasti poskytování vzdělávacích služeb za období 2005-2008. Na základě zjištěných výsledků pak upozornit na negativní jevy, navrhnout opatření na jejich eliminaci a doporučení pro další zvýšení efektivnosti analyzované organizace.

Diplomová práce je rozčleněna do tří stěžejních částí. První část je zaměřena na teoretické vymezení a charakteristiku řešené problematiky, je uvedena metodika řešení a je představena analyzovaná organizace.

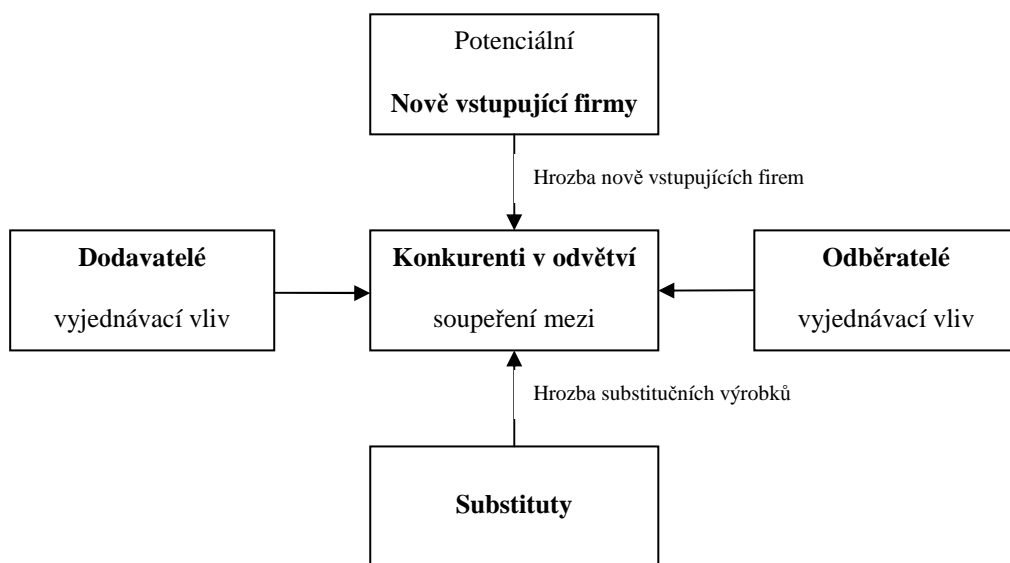
Ve druhé části je pak aplikován stanovený postup řešení předmětné problematiky, a to za pomoci Porterova modelu pěti konkurenčních sil, charakteristiky dalších aspektů ovlivňujících výkonnostní pozici organizace. Dále jsou použity nástroje finanční analýzy a mezipodnikového srovnání pro objektivnější porovnání postavení analyzované organizace mezi konkurencí.

V poslední třetí části jsou zhodnoceny zjištěné výsledky a jejich vývoj a navržena opatření a doporučení ke zvýšení efektivnosti organizace v řešené problematice.

## 2 CHARAKTERISTIKA A TEORETICKÉ VYMEZENÍ PŘEDMĚTNÉ PROBLEMATIKY, POSTUPU A METOD JEJÍHO ŘEŠENÍ

### 2.1 Porterův model pěti konkurenčních sil

Tento model je považován za jeden z možných přístupů k poznání míry konkurence v odvětví. Za určující faktory se dle Portera považují: dodavatelé, odběratelé, konkurenti v odvětví, nově vstupující firmy a substituty. Souhrnné působení těchto pěti konkurenčních sil určuje intenzitu odvětvové konkurence.<sup>1</sup>



Obrázek 2.1 Hybné síly konkurence v odvětví.

Zdroj obrázku 2.1<sup>2</sup>

Každá organizace v odvětví je součástí řetězce dodavatel-výrobce/producent-odběratel. Od míry vzájemné závislosti jednotlivých článků řetězce se odvíjí dělení zisku (resp. přidané hodnoty) z realizovaného produktu (výrobku či služby). Dodavatelé jsou oproti výrobcům ve výhodě, jsou-li silnější, koncentrovanější než výrobci v daném odvětví nebo pokud odvětví není pro velkého dodavatele významným trhem. Odběratelé, nebo-li zákazníci jsou oproti výrobcům ve výhodě, jsou-li koncentrovanější, nakupují-li běžný, lehce nahraditelný produkt nebo velké objemy zboží či služeb nebo jestliže se výrobce bez nich těžko dostane k zakázce či ke konečnému spotřebiteli. Síla odběratelů se projevuje jak na úrovni tvorby zisku (výnosy

<sup>1</sup> NÝVLTOVÁ, R. - MARINIČ, P. *Finanční řízení podniku: Moderní metody a trendy*.

<sup>2</sup> NÝVLTOVÁ, R. - MARINIČ, P. *Finanční řízení podniku: Moderní metody a trendy*.

a náklady), tak i například v oblasti likvidity prostřednictvím obrátového cyklu peněz (doby splatnosti a inkasa závazků a pohledávek).

Stávající konkurenti v odvětví soupeří prostřednictvím cenové politiky, doprovodných služeb, reklamy a v současné době také prostřednictvím inovace. Konkurence v odvětví je nutným předpokladem řádného fungování trhu.

Nově vstupující organizace se snaží získat podíl na trhu, přinášejí do odvětví novou kapacitu a často velké zdroje. Důsledkem jejich vstupu může být snížení ziskovosti, prostřednictvím stlačení cen či růstu nákladů. Hrozba vstupu nových firem závisí na existujících překážkách vstupu do odvětví v kombinaci s reakcí stávajících účastníků, kterou může nově vstupující organizace očekávat.

Zájem zákazníků o nabízené produkty a služby může kolísat nebo i zcela zmizet, jsou-li na trhu snadno dostupné substituty, díky nimž může zákazník lehce změnit dodavatele. Dostupnost substitutů také limituje cenu, za kterou lze ještě výrobky nebo služby nabízet, neboť na každý pohyb ceny může zákazník reagovat snadným přechodem k substitučnímu výrobku nebo službě.<sup>3</sup>

## **2.2 Finanční analýza**

### **2.2.1 Základní charakteristika a zdroje finanční analýzy**

Finanční analýza představuje významnou součást soustavy podnikového řízení. Je úzce spojena s účetnictvím a finančním řízením podniku, tyto dva nástroje podnikového řízení propojuje. Účetnictví poskytuje data a informace pro finanční rozhodování prostřednictvím základních finančních výkazů: rozvahy, výkazu zisku a ztráty a přehledu o peněžních tocích. Účetnictví však poskytuje údaje momentálního typu, v podobě převážně stavových absolutních veličin uváděných k určitému datu resp. tokových veličin za určité období, které jednotlivě mají omezenou vypovídací schopnost. Samotné souhrnné výstupy účetnictví neposkytují úplný obraz o hospodaření a finanční situaci podniku, o jeho silných a slabých stránkách, nebezpečích, trendech a celkové kvalitě hospodaření.<sup>4</sup>

Finanční analýza poměřuje získané údaje mezi sebou navzájem a rozšiřuje tak jejich vypovídací schopnost, umožňuje dospět k určitým závěrům o celkovém hospodaření,

---

<sup>3</sup> NÝVLTOVÁ, R. - MARINIČ, P. *Finanční řízení podniku: Moderní metody a trendy*.

<sup>4</sup> NEUMAEROVÁ, I. - NEUMAIER, I. *Výkonnost a tržní hodnota firmy*.



majetkové a finanční situaci podniku, podle nichž by bylo možno přijmout různá opatření, využít tyto informace pro řízení a rozhodování. Finanční analýza představuje ohodnocení minulosti, současnosti a doporučení vhodných řešení do předpokládané budoucnosti finančního hospodaření podniku. Jejím cílem je poznat finanční zdraví podniku, identifikovat slabiny, které by mohly vést k problémům a determinovat silné stránky.

### 2.2.2 Metody finanční analýzy

Při výběru metody analýzy je třeba brát ohled na její přiměřenost, především z hlediska cílů analýzy, uživatelů, nákladovosti a spolehlivosti. Metody se člení na deterministické a matematicko-statistické.<sup>5</sup>

**Deterministické metody** – slouží pro analýzu vývoje a odchylek pro menší počet období a jsou základními nástroji pro běžné finanční analýzy v organizacích. Patří zde analýza absolutních dat – analýza trendů (horizontální analýza), analýza struktury (vertikální analýza); analýza poměrových ukazatelů – ukazatele rentability, likvidity, aktivity, zadluženosti a finanční struktury, kapitálového trhu, ukazatele na bázi cash-flow; analýza rozdílových ukazatelů – ukazatele fondů finančních prostředků; analýza soustav ukazatelů – soustavy hierarchicky uspořádaných ukazatelů; účelové soustavy ukazatelů.

**Matematicko-statistické metody** – slouží pro posouzení determinantů vývoje a kauzálních vazeb. Vychází především z údajů delších časových řad. Zde lze zařadit – regresní analýza; diseminační analýza; analýza rozptylu; testování statistických hypotéz.

#### 2.2.2.1 *Analýza absolutních dat*

Analýza absolutních dat spočívá v používání tzv. absolutních ukazatelů - údajů přímo zjištěných z účetních výkazů. Absolutní data vyjadřují určitý jev bez vztahu k jinému jevu a jsou velmi citlivé na velikost podniku, což znemožňuje či komplikuje jejich použití v rámci mezipodnikových srovnávání; lze je však dobře srovnávat v rámci jednoho podniku.<sup>6</sup> Analyzovaná data jsou porovnávána za daný účetní rok s rokem minulým. U daných ukazatelů jsou sledovány jak absolutní, tak i procentní (tj. relativní) změny těchto údajů.

---

<sup>5</sup> RŮČKOVÁ, P. *Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi*.

<sup>6</sup> MÁČE, M. *Finanční analýza obchodních a státních organizací*.

### **Horizontální analýza – analýza trendů**

Při horizontální analýze absolutních ukazatelů se porovnávání položek účetních výkazů mezi jednotlivými roky provádí po řádcích tj. horizontálně. Zjišťuje se, jak se určitá položka v účetním výkaze změnila oproti předchozímu roku (jak absolutně, tak relativně).<sup>7</sup> Absolutní změny ukazatele oproti předcházejícímu období:

$$I_{t/t-1}^i = B_i(t) - B_i(t-1) \quad (2.1)$$

Relativní změny ukazatele oproti předcházejícímu období:

$$I_{t/t-1}^i = \frac{B_i(t)}{B_i(t-1)} - 1 \quad [\%] \quad (2.2)$$

$I$  – index, který odráží vývoj položky v relaci k minulému časovému období;  $B_i(t)$  – hodnota bilanční položky  $i$  v čase  $t$ . Vynásobíme-li výslednou hodnotu vzorce 2.2 stem, vzorec nám přímo oznámí, o kolik procent se položka změnila.

### **Horizontální analýza rozvahy**

Horizontální analýza výkazů organizace hledá odpověď na otázky: o kolik (či o kolik procent) se změnila jednotlivé položky finančních výkazů v čase? Cílem horizontální analýzy je však absolutně i relativně změřit intenzitu změn jednotlivých položek. Procentuální vyjádření je výhodnější pro účely oborového srovnání a umožní navíc rychlejší orientaci v číslech. Vyjádření v absolutních číslech umožňuje na druhou stranu objektivnější pohled na jednotlivé položky z hlediska jejich absolutní důležitosti.<sup>8</sup>

### **Horizontální analýza výkazu zisku a ztráty**

Při horizontální analýze VZZ se pozornost zaměřuje jednak na všechny kategorie výsledku hospodaření a také na souměření tržeb z prodeje vlastních výrobků a služeb s výkonovou spotřebou. Již zde by mělo být patrné, jak je na tom dynamika změny tržeb v porovnání s dynamikou změn výkonové spotřeby.<sup>9</sup>

Výkaz zisku a ztráty je citlivý na externí vlivy (ceny, úroky, daň z příjmů) i vlivy na úrovni podniku (vývoj objemu výkonů, cen, výrobnětechnologické změny, změny sortimentu

---

<sup>7</sup> HOLEČKOVÁ, J. *Finanční analýza firmy*.

<sup>8</sup> RŮČKOVÁ, P. *Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi*.

<sup>9</sup> GRÜNWARD, R. - HOLEČKOVÁ, J. *Finanční analýza a řízení podniku*.

služeb). Vysvětlení souvislostí je nutné hledat nejen ve výroční zprávě, ale i v obecných hospodářských informacích.<sup>10</sup>

### ***Vertikální analýza – analýza struktury***

Při vertikální analýze bývá výkaz zpracováván v jednotlivých letech od shora dolů. Vertikální analýza je výhodná v tom smyslu, že umožňuje srovnat účetní výkazy daného roku s výkazy minulých let a zejména pro to, že umožňuje porovnat několik organizací různých velikostí.<sup>11</sup>

$$P_i = \frac{B_i}{\sum B_i} \quad [\%] \quad (2.3)$$

$P_i$  – hledaný vztah.  $B_i$  – velikost dílčí položky výkazu;  $\sum B_i$  - suma hodnot položek v rámci určitého celku.

### **Vertikální analýza rozvahy**

Vertikální analýza rozvahy představuje její procentní rozbor. Každé položce se dle vzorce 2.2 přiřadí její podíl, v procentech, na celkových aktivech či pasivech (či jiné základně). Cílem vertikálního rozboru je zjistit, jak se jednotlivé části podílely na zvolené základně a z časového hlediska zjištění pohybu v nastavení majetkového a finančního portfolia. Jde o rozbor kapitálové (strana pasiv) a majetkové struktury organizace (strana aktiv). Pozornost je věnována nápadně vysokým změnám procentního podílu na rozvahovém součtu. Vzhledem k tomu, že vertikální rozbor je vyjadřován v procentech, je možné jej využít také pro srovnání s organizacemi v rámci stejného oboru podnikání a nebo obecně s odvětvovými průměry.<sup>12</sup>

### **Vertikální analýza výkazu zisku a ztráty**

Vertikální analýza VZZ představuje jeho procentní rozbor a odehrává se v podobě relativních ukazatelů - procentních podílů jednotlivých položek na tržbách (nebo jiné vhodné základně).

---

<sup>10</sup> RŮČKOVÁ, P. *Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi*.

<sup>11</sup> MÁČE, M. *Finanční analýza obchodních a státních organizací*.

<sup>12</sup> RŮČKOVÁ, P. *Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi*.

Nevýhodou horizontální a vertikální analýzy je zejména to, že změny pouze konstatuje, neukazuje však jejich příčiny. Je výchozím krokem v orientaci v konkrétní organizaci a může upozornit na problémové oblasti, které bude třeba podrobit hlubšímu rozboru. Významné pohyby lze komentovat podle jejich finančních i nefinančních příčin, je-li k dispozici kvalitní výroční zpráva.<sup>13</sup>

#### **2.2.2.2 Analýza poměrových ukazatelů**

Poměrové ukazatelé patří mezi základní nástroje finanční analýzy. Charakterizují vzájemný vztah dvou položek z účetních výkazů pomocí jejich podílu. Aby měl vypočtený poměrový (intenzivní) ukazatel určitou vypovídací schopnost, musí mezi položkami uvedenými do poměru existovat vzájemná souvislost. Poměrové ukazatele můžeme seskupit podle oblastí, které sledují:

##### **a) Ukazatelé rentability**

Ukazatele rentability resp. výnosnosti jsou všeobecně akceptovanými vrcholovými ukazateli efektivnosti podniku. Rentabilita je měřítkem schopnosti podniku dosahovat přiměřený zisk a zhodnocovat tím kapitál do podniku vložený.<sup>14</sup>

Ukazatele rentability slouží k hodnocení celkové efektivnosti činnosti organizace. Tato skupina ukazatelů má největší význam pro majitele či akcionáře firmy, potenciální investory, avšak svůj význam má i pro ostatní skupiny (např. vedení firmy). Tato skupina poměrových ukazatelů poměruje zisk s výší zdrojů, které byly vynaloženy na vytvoření tohoto zisku. Hodnota ukazatelů rentability by v časové řadě měla mít obecně rostoucí tendenci.

V diplomové práci byly použity následující ukazatelé rentability:

##### **Rentabilita aktiv (ROA – Return On Assets)**

Nebo-li rentabilita celkového kapitálu, je dána výdělkovou schopností, resp. produkční silou majetku organizace.<sup>15</sup> Ukazatel rentability aktiv je považován za klíčové měřítko rentability, protože poměruje zisk s celkovými aktivy investovanými do podnikání bez ohledu na to, z jakých zdrojů jsou aktiva financovány.

---

<sup>13</sup> PAVELKOVÁ, D. - KNÁPKOVÁ, A. *Výkonnost podniku z pohledu finančního manažera.*

<sup>14</sup> GRÜNWARD, R. - HOLEČKOVÁ, J. *Finanční analýza a řízení podniku.*

<sup>15</sup> HOLEČKOVÁ, J. *Finanční analýza firmy.*

$$ROA = \frac{EBIT}{aktiva} \times 100 \quad [\%] \quad (2.4)$$

Výkon veškerého majetku je vyjádřen výdělkem v podobě zisku ve formě EBIT tj. před zdaněním a před úhradou úroků.<sup>16</sup>

### **Rentabilita tržeb (ROS – Return On Sales)**

Poměřuje čistý zisk organizace s celkovými tržbami a vyjadřuje její schopnost dosahovat zisku při dané úrovni tržeb. Ukazatel vyjadřuje, kolik korun zisku dokáže organizace vyprodukovat na jednu korunu tržeb. Pro tento ukazatel se používá také termín zisková marže - odráží schopnost organizace vyrábět výrobky či poskytovat služby s relativně nízkými náklady nebo za relativně vysokou cenu.

$$ROS = \frac{zisk(EBIT, EAT)}{tržby} \times 100 \quad [\%] \quad (2.5)$$

### **Rentabilita vlastního kapitálu (ROE – Return On Equity)**

Vyjadřuje efektivnost reprodukce kapitálu, který do organizace vložili vlastníci či akcionáři. Tento ukazatel je důležitý také pro vedení organizace, které je zodpovědné za efektivní spravování majetku vlastníků či akcionářů.

Finančním výkonem je zisk po zdanění:

$$ROE = \frac{EAT}{vlastní kapitál} \times 100 \quad [\%] \quad (2.6)$$

Rentabilita vlastního kapitálu by měla být vyšší než alternativní výnos stejně rizikové investice nebo míra výnosu bezrizikové alokace kapitálu na finančním trhu (např. průměrný roční výnos pětiletých státních dluhopisů do doby splatnosti).<sup>17</sup>

---

<sup>16</sup> GRÜNWALD, R. - HOLEČKOVÁ, J. *Finanční analýza a řízení podniku*.

<sup>17</sup> GRÜNWALD, R. - HOLEČKOVÁ, J. *Finanční analýza a řízení podniku*.

## Finanční páka

Nebo-li leverage faktor, je jednou z forem vyjádření míry zadluženosti organizace, podílu cizích zdrojů v její finanční struktuře. Ukazatel vypovídá o tom, že mezi rentabilitou vlastního a celkového kapitálu existuje určitý vliv páky. Podstatou pákového efektu je zjištění, do jaké míry se změní rentabilita vlastního kapitálu, při změně kapitálové struktury (tj. využije-li organizace odlišné strukturování finančních fondů ve prospěch či neprospěch dluhového financování).<sup>18</sup>

$$\text{Finanční paka} = \frac{\text{aktiva}}{\text{vlastní kapitál}} \quad (2.7)$$

## Mzdová náročnost tržeb

Ukazatel poměřuje osobní náklady a výkony (tržby). Ukazuje, jak velká část tržeb je spotřebována na mzdy. Hodnota ukazatele může v čase růst, ovšem spolu s růstem výkonů

$$\text{Mzdová náročnost tržeb} = \frac{\text{osobní náklady}}{\text{tržby celkem}} \quad [\%] \quad (2.8)$$

### b) Ukazatele aktivity

Ukazateli aktivity jsou souhrnně nazývány ukazatele relativní vázanosti kapitálu v různých formách aktiv (krátkodobých i dlouhodobých). Jedná se o ukazatele doby obratu nebo obratovosti, které jsou využívány zejména pro řízení aktiv.<sup>19</sup>

Jejich rozbor slouží především k hledání odpovědi na otázku, jak účinně, intenzivně organizace hospodář s aktivy, jejich jednotlivými složkami a také jaký má toto hospodaření vliv na rentabilitu a likviditu. Odráží v nejkomplexnější podobě, kolik aktiv organizace potřebovala pro zajištění objemu tržeb.

Z technického hlediska je aktivita charakterizována dvěma typy ukazatelů:

- rychlost obratu (obrat) – vyjadřuje počet obrátek, tj. kolikrát se určitá položka či skupina položek „obráť“ v tržby, resp. přemění do jiné položky (skupiny položek) za určité období (obvykle jeden rok). Vyjadřuje, kolikrát hodnota podnikového výkonu (tržeb, výnosů) převyšuje hodnotu určité položky aktiv.

---

<sup>18</sup> PAVELKOVÁ, D. - KNÁPKOVÁ, A. *Výkonnost podniku z pohledu finančního manažera.*

<sup>19</sup> HOLEČKOVÁ, J. *Finanční analýza firmy..*

- doba obratu – vyjadřuje délku období, které je nutné k uskutečnění jednoho obratu, vyjádřenou v časové měrné jednotce (obvykle ve dnech). Doba obratu též udává tzv. relativní (tj. ve vztahu k obratové veličině) vázanost kapitálu ve formě určitého aktiva.

Pro každé odvětví jsou typické jiné hodnoty, a proto zejména u této skupiny ukazatelů platí, že je nutné hodnotit jejich stav či vývoj ve vztahu k odvětví, ve kterém působí.<sup>20</sup>

V diplomové práci jsem použila následující ukazatele aktivity:

**Obrat celkových aktiv** - je komplexním ukazatelem měřícím obrat neboli intenzitu využití celkového majetku organizace, vyjadřuje se poměrem tržeb k celkovým aktivům. Udává, kolikrát se celková aktiva obrátí do tržeb za rok. Čím je hodnota ukazatele vyšší, tím efektivněji organizace využívá majetek. Hodnota by měla být minimálně na úrovni hodnoty 1.

$$\text{Obrat celkovych aktiv} = \frac{\text{tržby}}{\text{celkova aktiva}} \quad (2.9)$$

**Doba obratu aktiv** - je vyjádřen jako poměr aktiv a průměrných denních tržeb. Vyjadřuje, za jak dlouho dojde k obratu celkových aktiv (majetku) ve vztahu k tržbám. Pozitivní je co nejkratší doba obratu.

$$\text{Doba obratu aktiv} = \frac{\text{aktiva}}{\frac{\text{tržby}}{360}} \quad [\text{dny}] \quad (2.10)$$

**Doba inkasa (obratu) pohledávek/inkasní období** - je vyjádřen jako poměr průměrného stavu pohledávek a průměrných denních tržeb. Vypovídá o platební disciplíně odběratelů, o strategii řízení pohledávek a slouží k vyhodnocení inkasní politiky organizace. Optimální hodnota ukazatelů doby obratu pohledávek, se nenachází v minimu či maximu. Vysoká hodnota ukazatele vede k vyšším kapitálovým nákladům a zvýšené administrativě. Zvyšuje se nebezpečí změny finanční situace odběratele z dobré na špatnou a k možného vzniku pohledávek po lhůtě splatnosti.<sup>21</sup>

$$\text{Doba obratu pohledvek} = \frac{\text{pohledavky}}{\frac{\text{tržby}}{360}} \quad [\text{dny}] \quad (2.11)$$

---

<sup>20</sup> PAVELKOVÁ, D. - KNÁPKOVÁ, A. *Výkonnost podniku z pohledu finančního manažera.*

<sup>21</sup> RŮČKOVÁ, P. *Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi.*

**Doba úhrady krátkodobých závazků** - kvantifikuje dobu trvání úhrady závazku organizace od okamžiku jeho vzniku. Vyjadřuje počet dní, na které dodavatelé poskytli organizaci krátkodobý obchodní úvěr a charakterizuje platební disciplínu organizace vůči dodavatelům. Udává dobu ve dnech, po které zůstávají krátkodobé závazky neuhrzeny a organizace využívá bezplatný obchodní úvěr.

$$Doba\ úhrady\ kratkodobych\ zavazku = \frac{kratkodobe\ zavazky}{\frac{tržby}{360}} \quad [dny] \quad (2.12)$$

### c) Ukazatele zadluženosti

Pojem vyjadřuje skutečnost, že organizace používá k financování svých aktiv ve své činnosti cizí zdroje.<sup>22</sup> Jedním ze základních problémů finančního řízení organizace je tedy, vedle stanovení celkové výše potřebného kapitálu, i volba správné skladby zdrojů financování činnosti organizace. Při vhodném poměru cizího a vlastního kapitálu je i zde možno dosáhnout vyšší výnosnosti.<sup>23</sup> V diplomové práci jsem použila tyto ukazatele zadluženosti:

**Debt ratio** (ukazatel věřitelského rizika) je základním ukazatelem, kterým se vyjadřuje celková zadluženost organizace. Je poměrem celkových závazků k celkovým aktivům organizace.

$$Debt\ ratio = \frac{cizi\ kapital}{celkova\ aktiva} \quad (2.13)$$

Obecně platí, že čím vyšší je hodnota Debt ratio, tím je vyšší riziko věřitelů, kteří obecně preferují nízké hodnoty tohoto ukazatele.

**Equity ratio** (koeficient samofinancování) je poměrem vlastního kapitálu k celkovým aktivům. Je doplňkovým ukazatelem k ukazateli věřitelského rizika a jejich součet by měl dát 1.

---

<sup>22</sup> Použití výhradně vlastního kapitálu s sebou přináší snížení celkové výnosnosti vloženého kapitálu. Naopak financování výhradně z cizích zdrojů by bylo pravděpodobně spojeno s obtížemi při jeho získávání a tuto situaci ani zákon nepřipouští (tím, že vyžaduje určitou výši vlastního kapitálu).

<sup>23</sup> PAVELKOVÁ, D. - KNÁPKOVÁ, A. *Výkonnost podniku z pohledu finančního manažera*.



$$Equity\ ratio = \frac{vlastni\ kapital}{celkova\ aktiva} \quad (2.14)$$

Ukazatel Equity ratio vyjadřuje proporci, v níž jsou aktiva společnosti financována penězi akcionářů či vlastníků. Je považován za jeden z nejdůležitějších poměrových ukazatelů zadluženosti pro hodnocení celkové finanční situace.

**Debt-equity ratio** (ukazatel zadluženosti vlastního kapitálu) je ukazatelem poměru celkového cizího kapitálu k vlastnímu kapitálu organizace.

$$Debt - equity\ ratio = \frac{cizi\ kapital}{vlastni\ kapital} \quad (2.15)$$

Doporučovaná hodnota je 80-120 %.

#### d) Ukazatele likvidity

Likvidita, nebo-li trvalá platební schopnost, je jednou ze základních podmínek dlouhodobé úspěšné existence organizace na trhu. Pravděpodobnost jejího zachování je proto důležitou součástí celkové charakteristiky finančního zdraví organizace. Organizace musí být nejen dostatečně výnosná, ale musí být současně dostatečně likvidní, aby byla schopna uhradit své potřeby a dostát svým závazkům. Příliš vysoká míra likvidity je však nepříznivá pro vlastníky organizace z titulu vázání finančních prostředků v aktivech, které se tak málo zhodnocují a snižují tím rentabilitu organizace.

V literatuře se rozlišují 3 typy likvidity<sup>24</sup>:

- likvidita 3. stupně, neboli běžná likvidita
- likvidita 2. stupně, nebo-li pohotová likvidita
- likvidita 1. stupně, nebo-li peněžní likvidita

**Likvidita 3. stupně** (běžná likvidita/current ratio) se vyjadřuje jako poměr celkového objemu oběžných aktiv a krátkodobých závazků.

$$Bezna\ likvidita = \frac{obezna\ aktiva(krátkodobá)}{krátkodobá\ pasiva} \quad (2.16)$$

---

<sup>24</sup> např. NEUMAEROVÁ, I. - NEUMAIER, I. *Výkonnost a tržní hodnota firmy*.

Ukazatel běžné likvidity vyjadřuje kolikrát pokrývají oběžná aktiva krátkodobé závazky organizace. To znamená, kolikrát je daná organizace schopna uspokojit své věřitele, v případě přeměny veškerých oběžných aktiv v daném okamžiku na hotovost. Hlavní smysl tohoto způsobu měření likvidity spočívá v tom, že pro úspěšnou činnost organizace má zásadní význam hrazení krátkodobých závazků z těch položek aktiv, které jsou pro tento účel určeny.

Ukazatel běžné likvidity má řadu omezení vypovídací schopnosti<sup>25</sup>:

- nepřihlíží ke struktuře oběžných aktiv z hlediska jejich likvidnosti,
- nebere v úvahu strukturu krátkodobých závazků z hlediska doby splatnosti,
- nevyjadřuje vývoj platební schopnosti organizace během roku, neboť se vypočítává jednorázově.

Ne všechna aktiva podniku jsou stejně likvidní. Ve snaze odstranit z ukazatele vliv obecně nejméně likvidní části oběžných aktiv, tj. zásob, je často zjišťována hodnota **ukazatele likvidity 2. stupně** (pohotové likvidity):

$$\text{Pohotova likvidita} = \frac{\text{oběžna aktiva} - \text{zásoby}}{\text{krátkodobá pasiva}} \quad (2.17)$$

Tento ukazatel bere v úvahu strukturu oběžných aktiv z hlediska likvidity a poměřuje jen tzv. pohotová (rychlá) oběžná aktiva ke krátkodobým závazkům. Lépe proto vystihuje okamžitou platební schopnost organizace. Ukazatel je srovnáván odvětvovým průměrem a se standardními hodnotami ve výši 1 až 1,5. V případě standardních hodnot je organizace schopna se vyrovnat se svými závazky, aniž by musela prodávat své zásoby.

Každá organizace se musí snažit stanovit si optimální výši a strukturu rychlých (pohotových) oběžných aktiv ve vztahu k celkovému objemu a povaze své činnosti. Užitečné je dále sledování vývoje hodnot ukazatele rychlé likvidity v čase.<sup>26</sup>

Posledním ukazatelem je **ukazatel likvidity 1. stupně** (peněžní/okamžité likvidity)

$$\text{Penezni likvidita} = \frac{\text{financni majetek}}{\text{krátkodobá pasiva}} \quad (2.18)$$

---

<sup>25</sup> GRÜNWALD, R. - HOLEČKOVÁ, J. *Finanční analýza a řízení podniku*.

<sup>26</sup> MÁČE, M. *Finanční analýza obchodních a státních organizací*.

Peněžní (okamžitá) likvidita představuje nejpřísnější ukazatel likvidity. Podle terminologie a struktury současné rozvahy představuje finanční majetek hotovost v pokladně, účty v bankách a krátkodobý finanční majetek. Minimální hodnota likvidity 1. stupně se doporučuje ve výši 20 % (tj. 0,2). Za uspokojivou lze obvykle považovat okamžitou likviditu, která se pohybuje v intervalu 0,9 až 1,1.<sup>27</sup>

### 2.2.2.3 *Souhrnné indexy hodnocení*

Podstatou finanční analýzy je snaha o kontinuální vyhodnocování finančního zdraví organizace, její schopnosti přežít či nikoliv. Vzhledem ke skutečnosti, že pro toto zjištění je nutno vypočítat velké množství poměrových ukazatelů a že interpretace těchto ukazatelů může přinášet rozporuplné názory, snahou řady autorů bylo a je nalézt syntetický ukazatel - souhrnný index hodnocení, který by vyjádřil souhrnnou charakteristiku celkové finančně-ekonomické situace a výkonnosti organizace pomocí jednoho čísla<sup>28</sup>. Souhrnných ukazatelů byla zkonstruována celá řada, jejich vypovídací schopnost je však nižší, jsou vhodné pouze pro rychlé a globální srovnání řady podniků a jako orientační podklad pro další hodnocení.

Podstatou soustavy poměrových ukazatelů je sestavení jednoduchého modelu, jež zobrazuje vzájemné vazby mezi dílčími ukazateli vyššího řádu. Model pak vytváří souhrn ukazatelů, které lze postupně rozkládat na další dílčí ukazatele až k detailům. Model, resp. funkční model, má tři základní funkce:

- vysvětlit vliv změny jednoho nebo více ukazatelů na celé hospodaření organizace,
- ulehčit a zpřehlednit analýzu dosavadního vývoje organizace,
- poskytnout podklady pro výběr rozhodnutí z hlediska firemních či externích cílů<sup>29</sup>.

---

<sup>27</sup> MÁČE, M. *Finanční analýza obchodních a státních organizací*.

<sup>28</sup> GRÜNWARD, R. - HOLEČKOVÁ, J. *Finanční analýza a řízení podniku*.

<sup>29</sup> RŮČKOVÁ, P. *Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi*.

Techniky vytváření soustav ukazatelů je možné rozdělit do dvou základních skupin:

**a) Pyramidové soustavy ukazatelů**

Jejich podstatou je podrobnější rozklad ukazatele, který představuje vrchol pyramidy, cílem pak popsání vzájemné závislosti jednotlivých ukazatelů a analyzování vnitřních vazeb v rámci pyramidy. Následně se kvantifikuje míra vlivů těchto dílčích ukazatelů jako příčinných faktorů na změnu vrcholového ukazatele. Součet vlivů změn dílčích ukazatelů se rovná změně vrcholového ukazatele.<sup>30</sup>

$$\delta y_x = \sum_i \delta x_{a_i} \quad (2.19)$$

Kde  $x$  – vrcholový ukazatel;  $\delta y_x$  - změna vrcholového ukazatele;  $a_i$  – dílčí ukazatel;  $\delta x_{a_i}$  - vliv změny dílčího ukazatele na vrcholový ukazatel  $x$ .

Pyramidové soustavy ukazatelů rozkládají aditivní nebo multiplikativní metodou vrcholový ukazatel. **Aditivní** metoda je založena na součtu nebo rozdílu dvou a více ukazatelů. Výpočet vlivů dílčích ukazatelů se provede s použitím následujícího vzorce:

$$\delta x_{a_i} = \frac{\delta a_i}{\sum_i \delta a_i} \times \delta y_x \quad (2.20)$$

Kde  $\delta a_i$  - změna dílčího ukazatele

**Multiplikativní** metoda je založena na součinu nebo podílu dvou a více ukazatelů. Výpočet vlivů dílčích ukazatelů se provádí pomocí čtyř metod: metoda postupných změn; logaritmická metoda rozkladu; metoda rozkladu se zbytkem; funkcionální metoda rozkladu. V diplomové práci jsem použila logaritmickou metodu rozkladu, protože při rozkladu nevzniká zbytek, nezáleží na pořadí ukazatelů a rozkládané ukazatele jsou kladné.

$$\delta x_{a_i} = \frac{\ln I_{a_i}}{\ln I_x} \times \delta y_x \quad (2.21)$$

Kde  $I_{a_i} = \frac{a_i}{a_i0}$  je index změny dílčího ukazatele;  $I_x = \frac{x_1}{x_0}$  je index změny vrcholového ukazatele.

**Du Pont rozklad** je považován za nejtypičtější pyramidový rozklad. Jeho název se odvíjí od názvu chemické společnosti Du Pont de Nomeurs, kde byl pyramidový rozklad

---

<sup>30</sup> tj. soustavy hierarchicky uspořádaných ukazatelů, u nichž existuje matematická provázanost

poprvé použit. Tento multiplikativní rozklad je zaměřen na rozklad rentability vlastního kapitálu a vymezení jednotlivých položek vstupujících do tohoto ukazatele<sup>31</sup>. Je vyjádřen schématem uvedeným v příloze 7.

Pravá strana Du Pont rozkladu představuje ukazatele pákového efektu čili převrácené hodnoty k equity ratio. Z přítomnosti tohoto ukazatele je zřejmé, že bude-li organizace ve větším rozsahu využívat cizí kapitál, může za určitých okolností dosáhnout vyšších hodnot rentability vlastního kapitálu. Pozitivní vliv zadluženosti se projeví pouze tehdy, bude-li organizace v rámci své produkce generovat takový zisk, aby vykompenzoval vyšší nákladové úroky. Ze schématu je zřejmé, že vrcholový ukazatel je možno dále členit. Ani v takovéto podobě však ještě není rozklad dokončen. Čistý zisk je možno dále rozložit na rozdíl tržeb a celkových nákladů, do kterých patří např. úroky, odpisy, ostatní náklady, ale také daň ze zisku. Obdobným způsobem lze rozložit ještě celková aktiva, která se skládají ze stálých aktiv, oběžných aktiv a ostatních aktiv, kdy každou tuto položku lze dále strukturovat.<sup>32</sup>

#### ***b) Účelově vybrané skupiny ukazatelů***

Jejich cílem je na základě jednočíselné charakteristiky kvalitně diagnostikovat finanční situaci (zdraví) organizace, respektive předpovědět její další vývoj. Mezi tyto dvě skupiny modelů nelze striktně stanovit hranici, neboť obě si kladou za cíl přiřadit organizaci jednu jedinou číselnou charakteristiku, na základě níž posuzují její finanční zdraví. Rozdíl mezi nimi tedy spočívá zejména v tom, k jakému účelu byly vytvořeny.<sup>33</sup>

**Bankrotní modely** mají informovat uživatele o tom, zda je v dohledné době organizace ohrožena bankrotem. Vychází se totiž z faktu, že každá organizace, která je ohrožena bankrotem, již určitý čas před touto událostí vykazuje symptomy, které jsou pro bankrot typické. K nejčastějším symptomům patří problémy s běžnou likviditou, výší čistého pracovního kapitálu, problémy s rentabilitou celkového vloženého kapitálu. Do této skupiny se řadí např. Altmanův model, Tafflerův model, Model „IN“ Index důvěryhodnosti. Jako zástupce bankrotních modelů jsem pro diplomovou práci vybrala Altmanův model.

**Bonitní modely** jsou založeny na diagnostice finančního zdraví organizace, což znamená, že si kladou za cíl stanovit, zda se řadí mezi dobré či špatné organizace. Snaží se bodovým hodnocením stanovit bonitu hodnocené organizace a zařadit ji z finančního hlediska

---

<sup>31</sup> RŮČKOVÁ, P. *Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi*.

<sup>32</sup> GRÜNWARD, R. - HOLEČKOVÁ, J. *Finanční analýza a řízení podniku*.

<sup>33</sup> RŮČKOVÁ, P. *Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi*.

při mezifiremním srovnání. Tzn. že umožňují srovnatelnost s jinými organizacemi. Jde o komparaci organizací v rámci jednoho oboru podnikání. Do této skupiny např. patří Soustava bilančních analýz podle Rudolfa Douchy, Tamariho model, Kralickův Quicktest, Modifikovaný Quicktest. Pro stanovení bonity hodnocených podniků jsem v diplomové práci využila Kralickův Quicktest.<sup>34</sup>

### ***Bankrotní model – Altmanův index důvěryhodnosti***

Výpočet Altmanova indexu je stanoven jako součet hodnot pěti běžných poměrových ukazatelů, jimž je přiřazena různá váha. Altman vytvořil:

- Altmanův model pro organizace, které patří do skupiny firem veřejně obchodovatelných na burze. Vzhledem k tomu, že AO ani konkurenční organizace nejsou obchodovatelné na burze, nebudu se v diplomové práci dále tímto modelem zabývat
- Altmanův model pro organizace, které nejsou obchodovatelné na burze:

$$Z = 0,717 X_1 + 0,847 X_2 + 3,107 X_3 + 0,42 X_4 + 0,998 X_5 \quad (2.22)$$

Kde  $X_1$  – podíl pracovního kapitálu k celkovým aktivům;  $X_2$  – rentabilita čistých aktiv;  $X_3$  – EBIT/aktiva celkem;  $X_4$  – tržní hodnota základního kapitálu/celkové závazky/nominální hodnota cizích zdrojů;  $X_5$  – tržby/aktiva celkem

$$X_1 = \frac{\text{pracovní kapital}}{\text{aktiva}} \quad (2.23)$$

$$X_2 = \frac{\text{zadržený zisk}}{\text{aktiva}} \quad (2.24)$$

$$X_3 = \frac{EBIT}{\text{aktiva}} \quad (2.25)$$

$$X_4 = \frac{\text{tržní hodnota vlastního kapitalu}}{\text{cizí zdroje}} \quad (2.26)$$

$$X_5 = \frac{\text{tržby}}{\text{aktiva celkem}} \quad (2.27)$$

Kde: *Zadržený zisk* = VHBÚO + VHML + Rezervní fondy, nedělitelný fond a ostatní fondy ze zisku; *Tržní hodnota vlastního kapitálu* pro účely diplomové práce = výše vlastního kapitálu.

---

<sup>34</sup>GRÜNWALD, R. - HOLEČKOVÁ, J. *Finanční analýza a řízení podniku*.

Vypočtený výsledek je možno interpretovat podle toho, do jakého spektra jej můžeme zařadit.<sup>35</sup>

Interpretace hodnoty Z faktoru	
Z faktor > 2,9	pásmo prosperity
1,2 < Z faktor < 2,9	pásmo šedé zóny
Z faktor < 1,2	pásmo bankrotu

**Tabulka 2.1** Interpretace výsledné hodnoty Z faktoru pro organizace neobchodovatelné na burze

V podmínkách České republiky lze konstatovat, že Altmanův model lze použít s úspěchem pouze u firem střední velikosti, neboť velké podniky v podmínkách České republiky bankrotují velmi zřídka a malé firmy neposkytují dostatek informací k provedení takovéto analýzy<sup>36</sup>.

### ***Bonitní model – Kralickův Quicktest***

Kralickův Quicktest z roku 1990 patří k nejznámějším scoringovým bonitním modelům. Skládá se ze soustavy 4 rovnic, na základě nichž se pak hodnotí situace v organizaci. První dvě rovnice hodnotí finanční stabilitu organizace, druhé dvě rovnice hodnotí výnosovou situaci organizace.

$$R_{1...} \text{ Kvota vlastního kapitalu} = \frac{\text{vlastní kapital}}{\text{aktiva celkem}} \quad (2.28)$$

$$R_{2...} \text{ Doba splacení dluhu z CF} = \frac{\text{kratkodobe} + \text{dlouhodobé závazky}}{CF} \quad (2.29)$$

$$R_{3...} \text{ CF v tržbach} = \frac{CF}{\text{tržby}} \quad (2.30)$$

$$R_{4...} \text{ Rentabilita aktiv} = \frac{EBIT}{\text{aktiva celkem}} \quad (2.31)$$

$$CF = VHB\dot{U}O + \text{odpisy} - \text{saldo prechodných aktiv} + \text{saldo prechodných pasív} \quad (2.32)$$

Výběr ukazatelů je založen na jejich ekonomickém významu. Ukazatele pokrývají všechny stránky finanční situace organizace. Vypočteným výsledkům je přiřazena známka dle

<sup>35</sup> RŮČKOVÁ, P. *Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi*.

<sup>36</sup> RŮČKOVÁ, P. *Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi*.

tabulky 2.2 a výsledná známka se stanoví jako prostý aritmetický průměr bodů za jednotlivé ukazatele viz vzorec 2.33.<sup>37</sup>

Ukazatel	Výborně	Velmi dobře	Dobře	Špatně	Ohrožení
	1	2	3	4	5
Kvóta vlastního kapitálu	> 30 %	> 20 %	> 10 %	> 0 %	negativní
Doba splácení dluhu z CF	< 3 roky	< 5 let	< 12 let	> 12 let	> 30 let
Cash flow v tržbách	> 10 %	> 8 %	> 5 %	> 0 %	negativní
ROA	> 15 %	> 12 %	> 8 %	> 0 %	negativní

**Tabulka 2.2 Přiřazované body za jednotlivé ukazatele v Kralickove Quicktestu**

$$\text{Hodnocení finanční situace organizace: } \frac{R_1 + R_2 + R_3 + R_E}{4} \quad [\text{známka / body}] \quad (2.33)$$

Výsledná známka pohybující se na úrovni 2 a lépe prezentuje organizaci, která je bonitní. Znamky v intervalu 2–4 prezentují tzv. šedou zónu, což znamená, že organizaci nelze jednoznačně označit za úspěšnou, ale stejně tak ji nemůžeme hodnotit jako organizaci s problémy. Hodnoty vyšší než 4 signalizují potíže ve finančním hospodaření organizace.

## 2.3 Mezipodnikové srovnání

Ve většině situací si při hodnocení výkonnosti organizace nevystačíme pouze s analýzou absolutních ukazatelů a analýzou poměrových ukazatelů. Je zapotřebí zjištěný stav (a vývoj) porovnat s prostředím, ve kterém se analyzovaný podnik nachází. Mezi nejčastější postupy patří porovnat organizaci s vývojem v odvětví či s konkurencí.

Při každém mezipodnikovém srovnávání je nezbytné si v prvním kroku vymezit kritéria, podle kterých budou organizace hodnoceny. Dále se potřeba rozhodnout, které organizace do souboru zahrneme – musí tvořit vhodný celek pro porovnávání.<sup>38</sup>

### 2.3.1 Jednorozměrné metody

Porovnávají se organizace podle jednoho ukazatele, kdy výsledkem je uspořádaná řada organizací. Kritéria jsou volena libovolně, podle vlastního uvážení. Může se jednat např. o bilanční sumu, EAT, EBIT, počet zaměstnanců, poměrové ukazatele aj.

<sup>37</sup> KISLINGEROVÁ, E. - HNILICA, J. *Finanční analýza: krok za krokem*.

<sup>38</sup> KISLINGEROVÁ, E. - HNILICA, J. *Finanční analýza: krok za krokem*.



### 2.3.2 Vícerozměrné metody

Touto metodou se dosáhne komplexnějšího pořadí srovnávaných organizací, kdy výsledkem bude pořadí podle více kritérií. Vícerozměrné metody vychází z principů vícekritériálního rozhodování. Můžeme vycházet z následující matice (tabulka 2.3), která zachycuje jak jednotlivé organizace (řádky matice), tak i rozhodovací kritéria (sloupce matice). „Typ“ odráží, zda jsou příznivé vyšší hodnoty ukazatele (+1) nebo nižší hodnoty (-1).

Organizace	1	2	3	4	5
	ukazatel	ukazatel	ukazatel	ukazatel	ukazatel
1					
2					
3					
4					
typ					

Tabulka 2.3 Matice pro vícerozměrné mezipodnikové srovnání

Vícerozměrných metod pro mezipodnikové srovnání existuje opět několik: jednoduchý součet pořadí; jednoduchý podíl; bodovací; normovaná proměnná; vzdálenost od fiktivního objektu. V diplomové práci jsem použila metodu **jednoduchého podílu**. Tato metoda se snaží překonat nedostatek odlišení se porovnávaných subjektů mezi sebou v jednotlivých ukazatelích<sup>39</sup>. Využívá střední hodnotu jednotlivých ukazatelů, kterou se podělí hodnota každého ukazatele v matici.

Formální zápis pro celkový kritériální ukazatel:

$$d_i = \sum_{j=1}^m k_{ij} \quad (2.34)$$

Kde  $d_i$  – celkový kritériální ukazatel,  $k_{ij}$  – dílčí kritériální ukazatel.

K výpočtu celkového kritériálního ukazatele se pak použije postup, kdy platí, v případě **pozitivně laděného ukazatele**, že subjekt s nejlepší hodnotou příslušného ukazatele dostane pořadí  $n$ , následující nejlepší pak  $n-1$  a analogicky se body přiřazují dalším porovnávaným subjektům.

---

<sup>39</sup> KISLINGEROVÁ, E. - HNILICA, J. *Finanční analýza: krok za krokem*.

$$k_{ij} = \frac{x_{ij}}{x_{pj}} \quad (2.35)$$

Kde  $x_{ij}$  – hodnota  $j$ -tého ukazatele v  $i$ -té organizaci;  $x_{pj}$  – aritmetický průměr vypočítaný z hodnot  $j$ -tého ukazatele.

Nejlepší je pak ten subjekt, který má hodnotu kritériálního ukazatele maximální.

V případě, kdy je ukazatel **negativně laděný**, pak nejvyšší počet bodů bude přiřazen nejnižší hodnotě z firem.

$$k_{ij} = \frac{x_{pj}}{x_{ij}} \quad (2.36)$$

Konečné pořadí získáme, seřadíme-li jednotlivé subjekty podle počtu celkově získaných bodů.

## 2.4 Postupy a metody řešení

Pro splnění stanoveného cíle diplomové práce byly použity následující postupy a metody řešení:

### *Porterův model pěti konkurenčních sil*

Informace potřebné k provedení této analýzy byly získány konzultacemi s managementem AO, přímého pozorování provozu AO, z internetu a také přímým dotazováním srovnávaných subjektů především v oblasti jejich cenového rozpětí a územní působnosti.

### *SWOT analýza*

Zařazena pro dokreslení prostředí AO a přesnější interpretaci získaných výsledků. SWOT analýza je zaměřena na prvky, které ovlivňují finanční/výkonnostní pozici AO.

### *Finanční analýza*

Zdrojem informací jsou finanční výkazy ve zkráceném rozsahu: rozvaha, výkaz zisku a ztráty. V této části budou analyzovány finanční ukazatele hospodaření a výkonnosti AO, přičemž cílem je získat přehled o finanční situaci AO a odhalení vývoje v čase.

*Horizontální a vertikální analýza rozvah a výkazů zisku a ztráty AO pro analyzování, zhodnocení a interpretaci vývoje finančních ukazatelů jak v čase, tak jejich struktury.*

*Poměrová analýza AO pro analyzování, zhodnocení a interpretaci finanční pozice AO z hlediska rentability, likvidity, zadluženosti a aktivity.*

*Abych posoudila vliv jednotlivých ukazatelů na syntetický ukazatel ROE, provedla jsem pyramidový rozklad ukazatele ROE (a poté i ROA).*

*Bonitní a kreditní model pro diagnostikování finanční situace (zdraví) AO.*

### ***Mezipodnikové srovnání***

Pro zasazení AO do kontextu odvětví jsem v diplomové práci použila mezipodnikové srovnání. Lépe tak zhodnotím jak si AO skutečně stojí na trhu v porovnání s obdobnými subjekty. Organizace, které jsem vybrala pro mezipodnikové srovnání jsou: Altego s. r. o., MBA Kontakt, spol. s r. o., Agentura Motiv P, s. r. o. Tyto tři organizace jsem vybrala dle kritérií: výkony, zaměření (produkty), územní působnost a doba působení na trhu. Vzhledem k omezené dostupnosti finančních výkazů porovnávaných subjektů jsou pro porovnání k dispozici pouze tři subjekty, čímž se porovnání zkresluje. Nicméně srovnat AO s jinými subjekty v odvětví pomůže managementu AO zjistit jak si AO stojí v porovnání s ostatními subjekty obdobnými subjekty.

Na základě získaných výstupů z použitých metod zhodnotím výkonnost AO. Ze zjištěného pak navrhu opatření a kroky, které by mohly vést ke zlepšení stávajícího stavu AO či eliminaci negativních jevů (vše v kapitole 4).

Výkonnost AO budu analyzovat za čtyři účetní období (rok 2005-2008). Budou tak lépe pozorovatelné trendy jednotlivých ukazatelů. Při mezipodnikovém srovnání budu srovnávat období 2007-2008, a to z důvodu omezené dispozice finančních výkazů porovnávaných subjektů.

## **2.5 Charakteristika analyzované organizace**

V této kapitole představím analyzovanou organizaci (dále jen AO). Majitel AO si přál, aby informace vedoucí k jeho identifikaci nebyly v této práci uvedeny pro případ, že by mohly být použity v jeho neprospěch.

### 2.5.1 Základní údaje AO

Obchodní firma	vzdělávací organizace – název neuveden
Právní forma	společnost s ručením omezeným
Založena	1996
Sídlo	Moravskoslezský kraj
Hlavní předmět podnikání	vzdělávání dospělých, příprava a pořádání odborných kurzů (osobnostních, manažerských, odborných, počítačových, jazykových)
Počet zaměstnanců k 31.5.2010	42,6 (přepočtený stav)
Působnost	celá Česká republika
Počet proškolených osob/rok	40.000
Spolupráce s lektory	externí
Velikost lektorského týmu	300 osob
AO svými aktivy, obratem i počtem zaměstnanců patří mezi malé a střední podniky.	

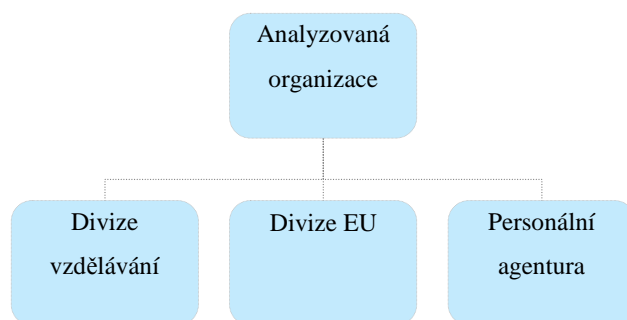
### 2.5.2 Profil a historie AO

AO vstoupila na trh specializovaného vzdělávání dospělých v roce 1996. Díky rychlému rozvoji svých aktivit v Moravskoslezském kraji AO otevřela v roce 1998 školicí centrum a obchodní zastoupení v Praze.

### 2.5.3 Vlastnická struktura a orgány AO

Základní kapitál AO činí 200.000 Kč. Statutárním orgánem AO je jeden jednatel, který tedy jedná jménem s.r.o. samostatně a v plném rozsahu.

Základní organizační struktura AO:



Obrázek 2.1 Základní organizační struktura AO

Divize vzdělávání realizuje aktivity a činnosti, které jsou hlavním předmětem podnikání AO. V praktické části diplomové práce budeme uvažovat převážně s Divizí vzdělávání.

#### **2.5.4 Zákazníci**

AO realizuje své podnikatelské aktivity na území celé České republiky. Jejími zákazníky jsou z 95 % podnikatelské subjekty – akciové společnosti, společnosti s ručením omezeným - převážně z výrobní a zpracovatelské sféry (80 % zákazníků). Další subjekty, které využívají nabízených služeb AO (na mysli mějme Divizi vzdělávání) jsou jednotlivci (5 %), kteří absolvují otevřené – veřejné semináře.

#### **2.5.5 Služby nabízené AO**

AO nabízí v rámci svých tří divizí různé služby, které jsou uvedeny v dalších podkapitolách.

##### **2.5.5.1 Divize vzdělávání**

Vzdělávání pro rozvoj osobnostních, manažerských, prodejních a profesních dovedností ve firemních projektech i veřejných seminářích; realizace projektů ESF; konzultační a implementační činnost v oblasti řízení lidských zdrojů; konzultační a implementační činnost v zavádění systémů řízení výroby; vzdělávání úředníků státní správy; rekvalifikační kurzy; počítačové vzdělávání a školení pro uživatele PC a individuální konzultace; příprava na ECDL testování včetně ECDL testování; ECDL Certifikát.

Služby Divize vzdělávání lze rozdělit do čtyř hlavních činností: **firemní-uzavřené semináře; veřejné-otevřené semináře; consulting.**

##### **2.5.5.2 Divize EU**

Zpracování projektových žádostí a administrační podpora projektů ESF pro organizace, partnerství v projektech ESF, monitoring dotačních titulů a vypsání programů, konzultační činnosti při přípravě a realizaci projektů ze Strukturálních fondů, investiční projekty, konzultační činnosti při přípravě a realizaci projektů v rámci mezinárodních dotačních titulů.

##### **2.5.5.3 Divize Personální agentura**

Nábor a výběr zaměstnanců pro externí klienty (včetně náboru formou Executive search), osobnostní a odborné testování potencionálních kandidátů či stávajících zaměstnanců klientů, pomoc při vyřizování dotací a pracovních povolení, poradenství týkající se široké

škály oblastí HRM, doporučení zaměstnání vhodným kandidátům, komplexní zajištění interního HRM.

V následující kapitole budu analyzovat výkonnost podnikatelského subjektu – AO.

### 3 APLIKACE STANOVENÉHO POSTUPU ŘEŠENÍ PRO KONKRÉTNÍ PŘEDMĚTNOU SITUACI

V této kapitole budu několika metodami analyzovat a interpretovat výkonnost AO. V první řadě u AO charakterizuji faktory dle Porterova modelu pěti konkurenčních sil.

#### 3.1 Porterův model pěti sil

Porterův model je vhodnou pomůckou k tomu, abychom získali představu o zásadních vlivech, které působí na hospodaření, výkonnost a chod AO. Jednotlivé faktory jsou podrobně popsány s určením váhy vlivu na chování a jednání AO. Významnost jednotlivých faktorů je pro účely této diplomové práce ohodnocena marketingovým ředitelem AO na škále 1–3, kdy 1 představuje nepatrný vliv na AO a 3 zásadní vliv na AO. Celková váha vlivu každého z pěti faktorů na AO je určena aritmetickým průměrem vah vlivů jednotlivých dílčích faktorů.

Následně uvádím charakteristiky systémových prvků (faktorů) Porterova modelu konkurenčních sil. Jedná se o konkurenci, dodavatele, odběratelé, substituty a potenciální konkurenci.

##### 3.1.1 Konkurenti

###### *MBA Kontakt, spol. s.r.o. (dále jen MBA)*

Svůj marketing, vývoj a investice zaměřuje zejména na výrobní firmy. MBA se zaměřuje na vnitropodnikové firemní kurzy a otevřené kurzy pro veřejnost. Využívá pouze externí lektory. MBA působí převážně v Moravskoslezském kraji, nicméně své aktivity realizuje na území ČR. Průměrná cena 1 školicího dne: cca 17.000 Kč–20.000 Kč za školicí den. Produkt - školení managementu, mistrů a obchodníků. MBA se zaměřuje na obecné vzdělávání, které se týká komunikace, týmové práce, motivace, emoční inteligence, ale také tvrdých dovedností (finance, marketing, strategie, právo, štihlá výroba, prodej a nákup). Konkurenční výhoda - produkt „MBA v kostce“, což je 10 denní ucelené školení, které zahrnuje mnoho témat.<sup>40</sup> *Váha vlivu 3*

---

<sup>40</sup> *Profil firmy* [online]. c2010, [cit. 2010-05-29]. <<http://www.mbakontakt.cz/profil.html>>.

### ***Motiv P, s.r.o. (dále jen Motiv P)***

Poskytuje odborné poradenství, vychází z potřeb zákazníka, respektuje jedinečnost každé firmy. Zaměřuje se na otevřené i uzavřené (firemní) kurzy. Využívá interní i externí lektory. Působí v Brně, Praze a Bratislavě. Průměrná cena 1 školicího dne: pro jednotlivce 4.750 Kč, cenu za firemní školení nechtěla Motiv P sdělit. Produkt–personalistika, koučování, manažerské motivační nástroje, AC/DC, komunikační a prezentační dovednosti, základy finančního řízení, trénink lektorů. Konkurenční výhoda - 100% přizpůsobivost klientům.  
*Váha vlivu 3*

### ***Altego s.r.o. (dále jen Altego)***

Zabývá tvorbou systematických vzdělávacích a tréninkových projektů, které sestavuje, upravuje a realizuje na základě potřeb svých zákazníků. Zaměřuje se především na uzavřené (firemní) kurzy. Otevřené kurzy nabízí jako doplňkovou službu. Využívá interní i externí lektory. Působí po celé České republice. Průměrná cena 1 školicího dne: za školicí den pro skupinu zhruba 10-15 osob: 19 000–22 000 Kč. Produkt – manažerské, obchodní dovednosti, outdoorové aktivity. Konkurenční výhoda – programy tréninkových seminářů sestavovány na základě praktických potřeb a požadavků zákaznické firmy a účastníků seminářů. Organizace zaměřena na praktický nácvik a procvičování znalostí a dovedností.<sup>41</sup> *Váha vlivu 2*

### ***Gradua-Cegos, s.r.o. (dále jen Gradua)***

Gradua sestává z týmu 25 interních odborníků a více než 300 externích konzultantů a lektorů. Působí po celé České republice. Gradua se zaměřuje jak na firemní kurzy, tak na kurzy pro jednotlivce. Průměrná cena 1 školicího dne: 3.000 Kč až 5.000 Kč na osobu. Produkt: manažerské, marketingové, obchodní, ekonomické kurzy. Dále profesní kurzy, rekvalifikační kurzy, příprava k certifikacím a certifikace. Zaměření na přizpůsobení kurzu na míru konkrétnímu zákazníkovi. Konkurenční výhoda: E-learning poskytovaný jejich klientům. Za druhou důležitou nabídku klientům považuje Global Learning by Cegos tj. mezinárodní program vzdělávání založený na kombinaci prezenční formy výuky a interaktivního e-learningu.<sup>42</sup> *Váha vlivu 3*

---

<sup>41</sup> *Komunikace v obchodě a managementu* [online]. c2007, [cit. 2010-05-29]. <<http://www.altego.cz/index.php?stranka=ofirme-cs-230>>.

<sup>42</sup> *Naše služby* [online]. c2010, [cit. 2010-05-29]. <<http://www.gradua.cz/nase-sluzby.html>>.



### ***ECS Edconsia, s.r.o. (dále jen ECS)***

Poskytuje poradenství a komplexní servis v oblasti řízení a rozvoje lidských zdrojů a firem. Velký důraz klade na systematické vzdělávání. Využívá především síť interních lektorů – počet ale nelze zjistit. Působí v Praze, Brně a Ostravě. Průměrná cena 1 školicího dne: 2.000 Kč až 4.000 Kč na osobu. Produkt – zaměřuje se na akreditované programy, kurzy komunikace a prezentace, kurzy pro manažery, obchodníky a personalisty. Dále marketingové, jazykové a počítačové kurzy. ECS se věnuje vzdělávání v uzavřených firemních kurzech a školí také jednotlivce formou otevřených kurzů. Konkurenční výhoda - produkt „virtuální třídy“, akreditované programy, personalistiku a teambuilding.<sup>43</sup> *Váha vlivu 3*

Celkový vliv faktoru konkurence je „2,8“.

#### **3.1.2 Dodavatelé**

***Externí lektori*** - Pro svou podnikatelskou činnost – poskytování vzdělávacích služeb, consultingu a koučování – využívá AO služeb 300 externích lektorů. Externí lektori jsou rozděleni do několika úrovní dle jejich schopností – A–D. Přičemž A znamená nejvyšší a nejzkušenější lektor nasazovaný na vzdělávání nejvyšších pozic (top management apod.) a D znamená lektor s dovednostmi vhodnými na vzdělávání pozic výrobních (např. dělníci aj.). *Váha vlivu 2*

AO klasifikuje své klienty na úroveň A–C (kdy A znamená top klient a C představuje klienta, který služby využívá nepravidelně). Cílem je, aby na A klienty byli nasazováni odpovídající lektori, tzn. skupiny A resp. B. A analogicky se postupuje stejně pro skupiny klientů B a C. Cílem je minimalizovat rizika nasazování nevhodných lektorů na vzdělávací akce u jednotlivých klientů a zabezpečovat přehlednost a systematičnost procesu nasazování lektorů jednotlivým klientům. Velmi důležité pro další zainteresování lektora v AO, kdy v případě úspěšně zrealizovaných školení bude lektor odborně růst a jeho pozice jakož i loajálnost se bude k AO upevňovat. *Váha vlivu 3*

---

<sup>43</sup> *Vítejte ve světě vzdělávání společnosti ECS Edconsia* [online]. c2009 [cit. 2010-05-29]. < <http://www.ecs-edconsia.cz/vzdelavani>>.

Nábor nových a péči o stávající lektory má na starosti zaměstnankyně AO. Ta organizuje a realizuje vstupní přijímací pohovory s lektory, náhledy, zkušební kurzy, sjednává jejich odměnu za školicí den. Výstupy z jednotlivých kol přijímacího pohovoru poskytuje jak managementu AO, tak ostatním zaměstnancům, kteří informace potřebují ke své práci – realizátorům. Ti mají na starosti organizování zakázek a postupují při nasazování lektorů tak, aby jednak vybrali nejvhodnějšího lektora (A-D) s ohledem na typ klienta (A-C) a jednak tak, aby vytíženost lektorů byla přibližně na stejné úrovni. Vytěžovat lektory v optimální míře (10-15) školicích dnů v měsíci je velmi důležité pro „životnost“ lektorů, kteří by v případě dostatečného nevytěžování nebo naopak přetěžování mohli spolupráci s AO ukončit. *Váha vlivu 3*

***Pronájem školicích prostor*** - AO využívá pro realizaci vzdělávacích akcí a) vlastních školicích prostor (20 %), b) pronajatých školicích prostor (restaurace, hotely, školicí střediska aj.) (70 %), c) školicích prostor klientů (10 %). V oblastech, kde AO působí (téměř celá ČR) má v současnosti dlouhodobé obchodně-odběratelské vztahy s poskytovateli školicích prostor, které spočívají jak v exkluzivitě tak i v ceně za pronajaté školicí prostory, občerstvení nebo ubytování účastníků. Taktéž zde je nastaven systém, kdy vybrané školicí místo se domlouvá s ohledem na dopravní a ekonomickou dostupnost klienta ke školicímu místu, požadavků klienta na úroveň služeb a cenovou relaci, typu vzdělávací akce (rozdíl mezi PC školením a teambuildingem v přírodě). Zaměstnanci AO mající na starost organizaci vzdělávacích akcí využívají interní databáze těchto školicích prostor, kde je uvedena lokalita, cena, velikost salónek, dostupnost doprovodných služeb a úroveň zařízení. Aspekt vhodného výběru školicích prostor s doprovodnými službami je pro zákazníka důležitý do jisté míry, avšak nekvalitní služby si přímo spojuje s poskytovatelem vzdělávání. *Váha vlivu 2*

Celkový vliv faktoru dodavatelé je „2,5“.

### **3.1.3 Odběratelé**

Analyzovaná organizace poskytuje a) několik druhů služeb; b) širokému počtu i druhu zákazníků pocházejících z různých oblastí:

Zákazníky jsou podnikatelské subjekty (90 %) i jednotlivci (10 %). Podnikatelské subjekty, které využívají služby analyzované organizace jsou především z odvětví zpracovatelského průmyslu (77 %), nicméně mezi zákazníky patří také subjekty zabývající se obchodem (20 %) a dále mezi zákazníky patří veřejná správa, resp. jejich zaměstnanci (3 %).

Počet těch nejvýznamnějších a pravidelných zákazníků je 150–200 akciových společností i společností s ručením omezeným. Tyto organizace využívají především firemní kurzy (uzavřené), nicméně své zaměstnance vysílají také na veřejné kurzy, je-li to pro ně vhodné a efektivní. Dále také využívají consulting, koučing. *Váha vlivu 1*

Vlivy, které mohou ovlivnit portfolio zákazníků jsou také charakteru referencí a zkušeností odběratelů, kteří informace o své spokojenosti či nespokojenosti mohou šířit dále. A platí, že negativní informace se šíří 10 krát rychleji než ty pozitivní. V případě nespokojenosti odběratele s poskytovanými službami je velice obtížné toto napravit – odběratel již AO nemusí dát k nápravě příležitost. Odběratel může být nespokojen především s nasazeným lektorem – tato situace může nastat při prvním nasazení daného lektora ke klientovi, protože dopředu lze jen z části (předpoklad 50 % - osobnost lektora, jeho zkušenosti, praxe v daném typu podniku aj.) odhadnout jak si lektor a skupina účastníků budou vyhovovat. *Váha vlivu 2*

Celkový vliv faktoru odběratel je „1,5“.

### **3.1.4 Substituty**

Cena za jeden školicí den soft i hard skills AO se pohybuje v rozmezí 20-25 tis. Kč pro skupinu o cca 10-15 účastnících. Jedná-li se o otevřené kurzy, cena za jeden školicí den se pohybuje mezi 2-3 tis. Kč za účastníka. Ceny jiných produktů nyní nebudeme brát v úvahu, jelikož pořádání soft a hard skills tvoří 80 % obrátu Divize vzdělávání. Produkty, které AO nabízí jsou komplexní povahy: vzdělávání, consulting, koučing. Vzdělávání v oblastech soft i hard skills, počítačových dovedností a jazykového vzdělávání. Nabízí také e-learning a virtuální třídu.

Pohlédneme-li znova na průměrné ceny konkurenčních organizací (kapitola 3.1.1) a produktů, které nabízejí, lze konstatovat, že zde žádné zásadní výkyvy ani odlišnosti nejsou. Riziko substitučních produktů je tedy na trhu poskytování vzdělávacích produktů značné. *Váha vlivu 3.*

Co tedy ovlivňuje potenciální zákazníky při výběru dodavatele vzdělávání? Může to být několik aspektů: (hodnota uvedená u každého z nich je hodnotou, kterou uznává AO)

- Působnost vzdělávací organizace (místní, regionální, celorepubliková) - *Váha vlivu 2*, mobilní lektori jsou obecně schopni docestovat kamkoliv dle požadavků klienta, samozřejmě se tím zvyšují náklady na školicí den
- Doporučení a reference - *Váha vlivu 2*, existují jak spokojeni tak nespokojeni zákazníci, z výsledků hodnocení kurzů a ze zpětné vazby od zákazníků však vyplývá, že v 85 % proběhne školení k maximální spokojenosti zákazníka
- Předchozí zkušenost (ať už pozitivní či negativní) - *hodnota 3*, tento aspekt silně rozhoduje o dalším školení u zákazníka
- Kvalita lektorského týmu - *Váha vlivu 3*, na jednotlivých lektorech stojí a padá celá vzdělávací akce
- Nabízené služby - *Váha vlivu 3* – AO nabízí komplexní portfolio vzdělávacích služeb, naopak, na žádnou úzkou oblast se nezaměřuje
- Proaktivní a individuální přístup k zákazníkovi, flexibilita - *Váha vlivu 3* – je velmi důležité vyhovět zákazníkovi a ušít mu vzdělávací akci na míru přesně dle jeho požadavků
- Profesionalita vzdělávací organizace, potažmo profesionalita a kompetence jejich zaměstnanců - *Váha vlivu 2* – důležitý aspekt zvláště při sjednávání podmínek obchodu, organizačních záležitostech, nicméně tento ovlivňuje samotný úspěch až ve druhé linii
- Dostupné a přehledné webové stránky – *Váha vlivu 1* = snadno dostupné a přehledné informace pro zákazníky

Vzdělávací organizace se mohou opírat o své konkurenční výhody. AO za své přednosti považuje především: zaměření na výsledky, pomáhat klientům růst a spolupodílet se na jejich úspěchu, vytvářet dlouhodobý vztah s partnery, zaměřit se na uspokojování individuálních potřeb svých klientů a partnerů, flexibilita – ve změnách hledá příležitost i výzvu, profesionální a proaktivní přístup, velikost lektorského týmu, celorepubliková působnost.

Za substituty klasického způsobu realizace vzdělávacích aktivit se dá považovat stále častější zavádění technologií do vzdělávání:

- e-learning (vzdělávání, které k realizaci vzdělávacích aktivit využívá informační a komunikační technologie; využívá se např. pro stanovení vstupní úrovně účastníka a poté jako doplňková studijní metoda),

- virtuální výuka (metoda vzdělávání, která informační a komunikační technologie využívá k distribuci studijního obsahu, komunikaci mezi účastníky a lektory),
- mobilní learning (forma elektronického vzdělávání, která k výuce je využívá mobilní počítačové a komunikační prostředky – notebooky, netbooky, PDA, mobilní telefony);
- blended learning (kombinovaná výuka, která spojuje dvě formy vzdělávání – face to face a e-learning).

S ohledem na skutečnost, že všechny podnikatelské subjekty jsou v dnešní době vybaveny internetem a mobilními telefony, téměř 60 % populace<sup>44</sup> má ve své domácnosti přístup k internetu a téměř 100 % populace<sup>45</sup> má mobilní telefon, dá se trend vzdělávání za pomoci informačních a komunikačních technologií považovat za trend, který v budoucnu může být silným konkurentem klasického způsobu školení (face to face). V současné době tento trend však ještě není zcela rozšířen a využíván. *Váha vlivu 1*

Celkový vliv faktoru substituty je „2,3“.

### 3.1.5 Nově vstupující konkurenti

V případě, kdyby na trh chtěla vstoupit další vzdělávací organizace, musela by v ideálním případě – chtěla-li by mít zaručený úspěch na trhu, udržení se a další expanzi – vyniknout nějakým atributem: **produkt/zaměření** (*hodnota 2*), **cena** (*hodnota 1*), **segment klientů** (*hodnota 1*), **lektori** (*hodnota 2*). V případě malé organizace by se jí to mohlo povést právě cenou, kdy v tomto odvětví postačí najmout lektora a zorganizovat školení, což v případě několika málo klientů jde zajistit 1-2 osobami. Naopak novému subjektu na trhu budou chybět reference, které jsou většinou zákazníků vyžadovány. Větší organizace mohou dosahovat úspor z rozsahu, nicméně zde platí pravidlo, že čím větší organizace, tím více ztrácí schopnost být flexibilní na požadavky jednotlivých klientů a vytrácí se individuální přístup. Co se produktu týče, nová organizace by měla přijít s něčím inovativním případně s něčím, co nenabízí mnoho dalších vzdělávacích organizací. Nová firma by se mohla změřit na úzký segment zákazníků – např. zaměření na zaměstnance státní správy, zdravotnictví, obchodní

---

<sup>44</sup> *Informace o šetření - Informační technologie v domácnostech a mezi jednotlivci* [online]. c2010, poslední revize 19.3.2010 [cit. 2010-06-17]. <[http://www.czso.cz/csu/2010edicniplan.nsf/t/F200379462/\\$File/970510\\_b.pdf](http://www.czso.cz/csu/2010edicniplan.nsf/t/F200379462/$File/970510_b.pdf)>.

<sup>45</sup> *Vybavenost domácností pevnou telefonní linkou a mobilním telefonem* [online]. c2010, poslední revize 15.6.2010 [cit. 2010-06-17]. <[http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/1\\_vybavenost\\_domacnosti\\_pevnou\\_telefonni\\_linkou\\_a\\_mobilnim\\_telefonem](http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/1_vybavenost_domacnosti_pevnou_telefonni_linkou_a_mobilnim_telefonem)>.

dovednosti. Většina vzdělávacích subjektů včetně AO nabízí komplexnější služby bez viditelného zaměření. Co se týče lektorů, zde bychom se mohli setkat s **headhuntingem** (*hodnota 1*); nově by na trh jako konkurenční výhoda a inovativní prvek mohlo vstoupit více **zahraničních lektorů** – a to nejen na jazykové vzdělávání, ale také na ostatní oblasti (management, marketing, obchod aj.) (*Váha vlivu 2*).

Zcela nová vzdělávací organizace bude mít nevýhodu v tom, že nebude známá a bude si muset postupně získávat jméno na trhu (v případě, že se nebude jednat o např. o známou zahraniční firmu, která na náš trh vstoupí). Její marketingové náklady budou také vyšší než u zavedené organizace. Bude rovněž ve fázi vytváření distribučních kanálů – tedy sítí odběratelů a dodavatelů. Její nabízené produkty nebudou zpočátku diferenciovány s ohledem na počáteční vstupní potenciál (lidské zdroje, kapitál, marketing, dodavatelé, odběratelé).

Celkový vliv faktoru nově vstupující konkurence je „1,5“.

## Shrnutí

Z provedené analýzy lze konstatovat, že největší vliv na chod AO má konkurence (průměrná váha vlivu 3), pak dodavatelé (2,5), substituty (2,3), na posledním místě jsou dva faktory se stejnou váhou vlivu působící na AO (1,5) - odběratelé a nově vstupující konkurence. Největší ohrožení pro AO vyplývá z konkurence, jelikož mnoho konkurenčních firem má obdobné cenové rozpětí nabízených služeb, své portfolio služeb má obdobné jako AO, mnoho konkurentů působí na mnoha místech České republiky aj. Zkrátka konkurence na trhu vzdělávacích služeb je značná. AO rovněž není v ohrožení, co se dodavatelů týče. Vzhledem k objemu realizovaných školicích dnů měsíčně (cca 300) musí AO disponovat širokou škálou jak externích lektorů (interní nevyužívá) tak i dodavatelů školicích prostor a musí mít zmapováno a systematicky nastaveno jejich využívání a nasazování. Faktor substitutů přímo souvisí s konkurencí, protože jestliže je na trhu více obdobných firem, mezi kterými nejsou zásadní viditelné rozdíly, klient bez dosavadních zkušeností se nemá jak objektivně rozhodnout, který subjekt využije. AO není ohrožena jedním či několika málo nejvýznamnějšími odběrateli. V tomto aspektu mají větší váhu spíše zkušenosti zákazníků s dosavadními službami, které přímo ovlivňují další objednávky na vzdělávání od AO, případně odstoupení od smluv. Potencionální konkurenti nejsou v jednoduché pozici, jestliže chtějí vstoupit na trh. Konkurence je silná, navíc dosavadní subjekty mají již na trhu pevnou pozici. Tento faktor tedy pro AO není významný.

V této kapitole jsem charakterizovala faktory dané Porterovým modelem pěti konkurenčních sil které ovlivňují chování a jednání AO. V další kapitole uvedu a stručně popíši další vnější a vnitřní faktory působící na výkonnost AO jež nejsou zahrnuty v předchozím modelu.

### 3.2 SWOT analýza se zaměřením na finanční/výkonnostní stránku AO

V této kapitole bude provedena SWOT analýza AO se zaměřením na aspekty, které ovlivňují výkonnost/finanční stránku AO.

#### 3.2.1 Silné stránky

**Pružnost** AO, která představuje rychlá přijetí strategických rozhodnutí (spočívá ve statusu MSP, kdy řídicí a organizační struktura není mnohoúrovňová); **Investice do rozšíření provozovny** – prostor pro realizaci podnikatelských činností s očekáváním kladných efektů; **Nezatíženost cizími úročenými zdroji**, které tak dávají možnost AO do budoucnosti investovat (jakýmkoliv způsobem a do jakékoliv činnosti).

#### 3.2.2 Slabé stránky

**Slabé/neexistující/roztržštěné marketingové činnosti** AO – nekontinuální sledování trhu, příležitostí, nesledování nových trendů; **Citlivost** na dění na trhu - negativní dopad celosvětové hospodářské situace od druhé poloviny roku 2008. Důvodem byla restrikce nákladů/výdajů klientů (podnikatelských subjektů a také jednotlivců) na RLZ (jako jedna z prvních oblastí, které byly krizí zasaženy), které tak reagovaly na zhoršující se hospodářskou situaci. Výsledkem bylo snížení tržeb AO v roce 2008 z té části činností, které jsou hrazeny z vlastních finančních zdrojů klientů; **Časová náročnost** na vývoj a uvedení nového produktu na trh (tomu předchází dlouhodobější poptávka, průzkum trhu, vývoj produktu, nábor a odzkoušení lektorů aj.).

#### 3.2.3 Příležitosti

**Evropská unie** ve zkráceném programovacím období 2004-2006 poskytovala finanční dotace z operačního programu Rozvoj lidských zdrojů (OP RLZ)<sup>46</sup>. Mnoho podnikatelských

---

<sup>46</sup> OP Rozvoj lidských zdrojů (OP RLZ) [online]. c2008 [cit.2010-06-15].< <http://www.esfcr.cz/04-06/oprlz>>.

subjektů této příležitosti financovat vzdělávání a rozvoj svých zaměstnanců využilo. Finanční prostředky mohly čerpat až do roku 2008. V dalším programovacím období EU (2007-2013) byly na obdobné aktivity uvolněny další finanční prostředky, konkrétně z operačního programu Lidské zdroje a zaměstnanosti (OP LZZ)<sup>47</sup>; **Prostor pro investice** – AO dlouhodobě produkuje kladný VH, který tak v případě potřeby může použít nejen na investiční projekt, ale také do vývoje dalších produktů či odbytových cest aj., které pak přinesou další výkony a rozšíření portfolia nabízených služeb i získaných klientů; **Potenciál trhu**, který neustále nabízí příležitosti k podnikatelské činnosti, protože vzdělávání je v současné době kontinuální proces.

### 3.2.4 Ohrožení

**Politický vývoj** nejen v EU, ale také v České republice. Probíhající reformy a nové zákony, které jsou v současnosti zejména restriktivního charakteru nutí nejen jednotlivce omezovat a přerozdělovat své výdaje. Investice do rozvoje, v krajním případě, nejsou nezbytné, což může v konečném důsledku ovlivnit výkony AO; **Citlivost** na dění na trhu s ohledem na portfolio činností tvořících výkony AO – závislost na dobrovolných výdajích podnikatelských subjektů na RLZ.

V předchozích dvou kapitolách jsem provedla nefinanční analýzu, která je pro zasazení AO do prostředí a pochopení jejich činností rovněž nezbytná pro celkové zhodnocení výkonnosti AO. V další kapitole budu analyzovat absolutní data AO, tedy rozvahu a výkaz zisku a ztráty.

## 3.3 Analýza absolutních dat

V této části diplomové práce jsem provedla analýzu položek rozvahy a výkazu zisku a ztráty AO (období let 2005–2008) pomocí horizontální a vertikální analýzy. Zhodnocení zjištěných výsledků včetně návrhu opatření a doporučení do budoucna a návrhů na eliminaci negativních jevů je provedeno v kapitole 4. Výkazy podrobené analýze (rozvahy a výkazy zisku a ztráty) jsou uvedeny v příloze 1 a 2.

---

<sup>47</sup> *OP Lidské zdroje a zaměstnanost (OP LZZ)* [online]. c2008 [cit.2010-06-15].< <http://www.esfcr.cz/07-13/oplzz>>.



### 3.3.1 Analýza rozvahy

Při analyzování rozvahy se zabýváme jak aktivy (majetkem AO), tak pasivy (zdroje, kterými se majetek AO financuje). Jednotlivé strany rozvahy se pak dále analyzují v případě aktiv dlouhodobý majetek a oběžný majetek, v případě pasiv vlastní kapitál a cizí zdroje.

Zhodnocení vývojových trendů a vývoje struktury včetně návrhů a doporučení na zlepšení výkonnosti AO bude provedeno v kapitole 4.

#### 3.3.1.1 *Horizontální analýza rozvahy*

Tato forma analýzy rozvahy sleduje vývoj aktiv a pasiv v čase, čili jejich absolutní a relativní změny oproti předcházejícímu období. Absolutní změny jsou uvedeny v peněžních jednotkách a relativní v procentech. Rozvahy AO jsou uvedeny v příloze 1, horizontální analýza pak v příloze 2.

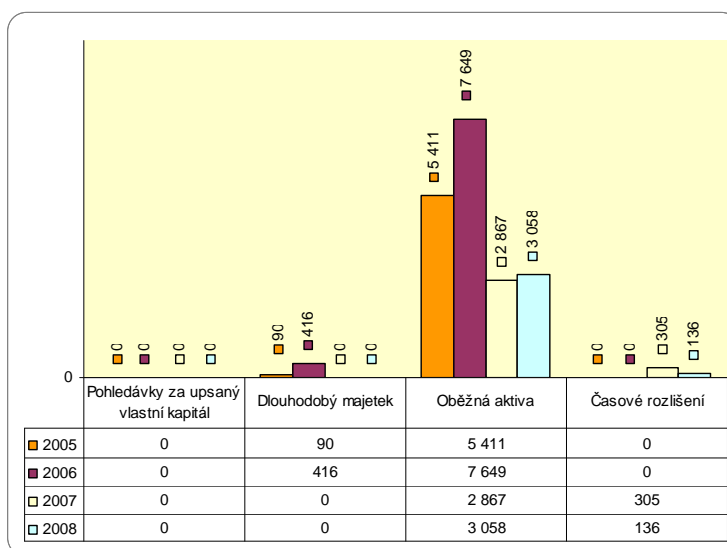
Bilanční suma AO měla v letech 2005-2008 kolísavý vývoj, který se ustálil poslední dvě období (zobrazuje graf 3.1). V roce 2006 lze pozorovat nárůst bilanční sumy o 47 % (z 5001 na 8065 tis. Kč), v následujícím roce poklesla o 61 % a v dalším zanedbatelně vzrostla (0,7 %).

#### *Vývoj aktiv*

Růst a posléze jejich pokles byl způsoben zejména položkami dlouhodobý hmotný majetek, krátkodobými pohledávkami a krátkodobým finančním majetkem. Nárůst dlouhodobého majetku zapříčinila položka dlouhodobého hmotného majetku jakožto jediné měnící se podpoložky v této skupině aktiv. AO reagovala na dlouhodobou realizaci zakázek klientů (kteří měli vzdělávací aktivity hrazeny z OP RLZ) a investovala do stavebních úprav své hlavní provozovny, od čehož očekávala zvýšení potenciálu k podnikatelské činnosti tím, že pro realizaci svých činností bude mít více prostor pro více pracovníků. AO od této investice očekávala celkový rozvoj, který se měl projevit v kvantitě i kvalitě poskytovaných služeb a v důsledku toho růstu výkonů. Jestli tomu tak bylo se dozvíme z další analýzy. V roce 2007 klesl dlouhodobý majetek na nulovou hodnotu (odpisy) a udržel se takto i v roce 2008.

Oběžná aktiva vzrostla v roce 2006 z 5411 tis. Kč na 7649 tis. Kč, tedy o 41 %. Tuto skupinu aktiv ovlivnily výrazněji 2 položky - krátkodobé pohledávky a finanční majetek. Přibližně 15-20 % z krátkodobých pohledávek tvoří krátkodobé pohledávky vzešlé

z obchodních vztahů, protože oproti minulému období vzrostly výkony AO (nárůst oproti roku 2005 o 17 %). Zbylou část krátkodobých pohledávek tvoří „jiné pohledávky“ (bohužel pro účely této analýzy se nepodařilo identifikovat, co nárůst této položky způsobilo). Nicméně v dalším roce krátkodobé pohledávky výrazně poklesnou o 82 %, což je vyrovnání položky „jiná aktiva“ a velikost krátkodobých pohledávek – 1 051 tis. Kč jež uzavírá rok 2007 představuje pohledávky z obchodních vztahů (výkony AO v tomto sledovaném období stouply o více než 100 %, absolutně o téměř 12 mil. Kč). V roce 2008 se krátkodobé pohledávky resp. pohledávky z obchodních vztahů zvýšily o 30 % (o 318 tis. Kč), a to i přesto, že výkony oproti minulému roku klesly. Tato skutečnost je pro výkonnost AO negativní.



**Graf 3.1 Vývoj položek strany aktiv**

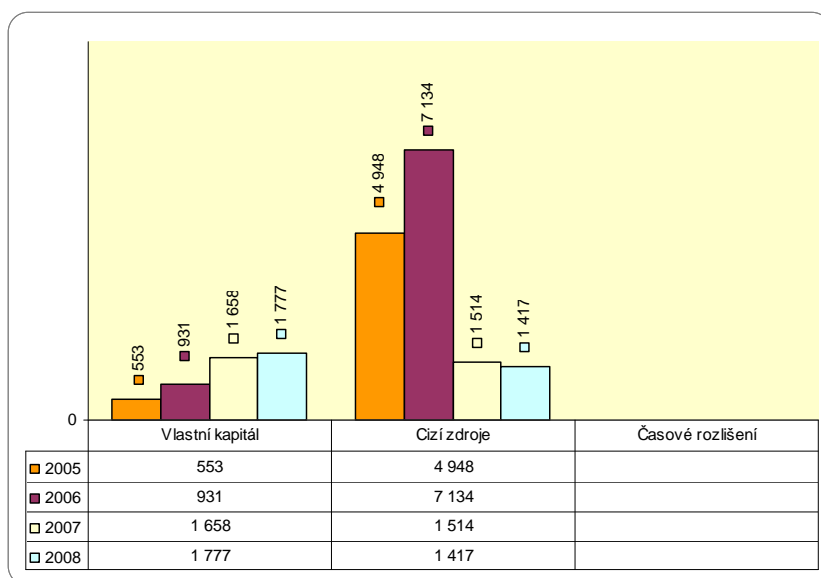
Krátkodobý finanční majetek, především peníze na bankovním účtu a hotovostní peníze, po sledovaném období klesal. V roce 2006 o 63,61 %, což bylo způsobeno zvýšením výdajů (osobní o 60 %, dovybavování učeben, kanceláří v souvislosti s rozšiřováním provozních prostor, výdaj peněz na stavební úpravy; provozní, kdy došlo k nárůstu výkonů a celkových provozních výnosů AO). V roce 2007 o 3,25 %, kdy příčinou jsou opět vyšší osobní náklady a také zvýšení výkonů o 103 % a s tím související vyšší provozní výdaje. V roce 2008 klesnul o dalších 6,99 % z důvodu zvýšení osobních výdajů (o 21 %).

V roce 2007 vzrostla o 305 tis. Kč ostatní aktiva, konkrétně příjmy i náklady příštích období. Jednalo o nevyfakturované výkony AO směrem ke svým klientům (faktury za realizované vzdělávací aktivity) a také o nájemném placeném dopředu (provozovna v Ostravě

a v Praze). V posledním sledovaném období ostatní aktiva poklesla o 55,5 % (169 tis. Kč), a to především u položky „příjmy příštích období“.

### Vývoj pasiv

Vlastní kapitál měl po sledované období rostoucí trend. Výsledek hospodaření běžného účetního období první sledované období rostl, jeho hodnota se zpomalila až v roce 2008. V roce 2006 vzrostl VK o 68,35 % (o 378 tis. Kč), kdy nejvíce tento nárůst ovlivnil VHBÚO (nárůst o 721,74 %, tedy 332 tis. Kč). V roce 2007 VK vzrostl o dalších 78,09 % (o 727 tis. Kč), kdy na růst mělo vliv více položek: rezervní fondy, nedělitelný fond a ostatní fondy ze zisku vzrostly o 300 % (absolutně se jedná pouze o 15 tis. Kč), výsledek hospodaření minulých let vzrostl o 104,31 % tj. o 363 tis. Kč a VHBÚO vzrostl o 92,33 % (o 349 tis. Kč). V posledním sledovaném období VK opět vzrostl, pouze však o 7,18 % (119 tis. Kč), kdy VHML vzrostl o 102,25 % tj. o 727 tis. Kč, protože v roce 2007 byl výsledek v takovéto výši, nicméně VHBÚO klesl o 83,63 % oproti minulému období, protože hodnoty „zisku“ v roce 2008 bylo dosaženo ve výši 119 tis. Kč (o 608 tis. Kč méně než v roce 2007).



**Graf 3.2 Vývoj položek strany pasiv**

V roce 2006 cizí zdroje meziročně vzrostly o 44,18 % (z 4 948 tis. Kč na 7 134 Kč). Zde došlo ke změně pouze krátkodobých závazků – zvýšení o 44,50 % (o 2 186 tis. Kč). Jednalo se převážně o závazky vyplývající z obchodních vztahů, které narostly společně se zvýšením výkonů AO a částečně také o přijaté zálohy na realizaci vzdělávacích aktivit. V roce 2007 CZ poklesly o 78,78 % (5 620 tis. Kč), přičemž došlo k výraznému poklesu krátkodobých

závazků o 5 610 tis. Kč. Pokles krátkodobých závazků znamená pro AO především snížení závazků vyplývajících z obchodních vztahů, a to i přes to, že v tomto období došlo ke zvýšení výkonů o 103 %, což může znamenat dobrou platební morálku AO (své krátkodobé závazky s růstem výkonů nezvyšuje). V posledním období klesly CZ o 6,41 % (o 97 tis. Kč) a celý pokles byl způsoben poklesem pouze krátkodobých závazků, které jsou v tomto účetním období reprezentovány závazky z obchodních vztahů. Snížení závazků z obchodních vztahů koresponduje s poklesem výkonů v tomto sledovaném období o 11 %.

### **3.3.1.2      *Vertikální analýza rozvahy***

Tato analýza rozvahy vypovídá o struktuře položek ve výkazu, kdy se sleduje procentní podíl jednotlivých položek ke zvolené základně. Absolutní změny jsou uvedeny v peněžních jednotkách a relativní v procentech. Rozvahy AO jsou uvedeny v příloze 1, vertikální analýza pak v příloze 2. Jako základnu při této analýze jsem použila bilanční sumu, v rámci aktiv to pak jsou oběžná aktiva a v rámci pasiv vlastní kapitál a cizí zdroje.

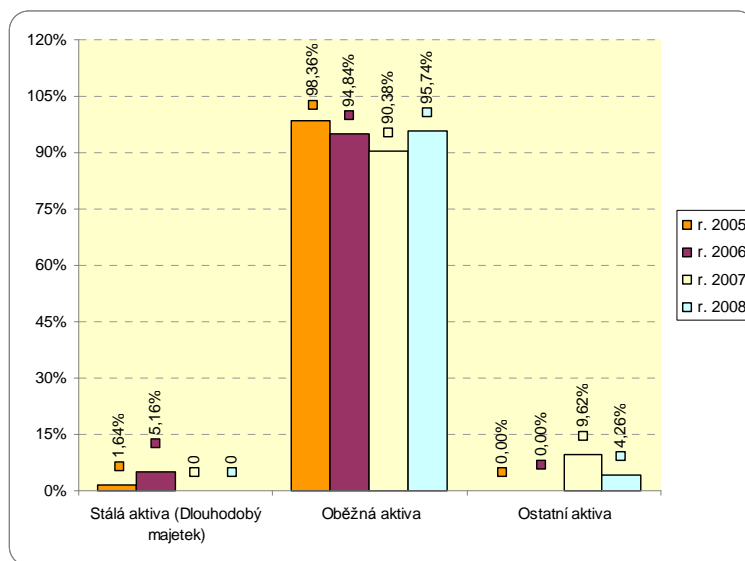
#### ***Vývoj struktury aktiv***

Podíváme-li se na skladbu jednotlivých druhů aktiv na celkových aktivech, vidíme, že převážnou většinu aktiv tvoří aktiva oběžná (od 90 do téměř 99 %). V letech 2005–2007 mají sice sestupnou tendenci (98,36 %, 94,84 %, 90,38 %), ale v roce 2008 se opět dostanou na téměř 96 % a po celou dobu zde nebyla zaznamenána větší odchylka od podílu oběžných aktiv na aktivech celkových. Podrobněji k oběžným aktivům v další části této analýzy.

V letech 2005–2006 celková aktiva tvoří z malé části také dlouhodobý majetek (r. 2005 – 1,64 % a v roce 2006 – 5,16 %). Ke vzrůstu podílu dlouhodobého hmotného majetku o 4 p.b. došlo z důvodu investice vynaložené do rozšíření provozních prostor. Důvodem nízkého podílu této části aktiv je skutečnost, že AO nevlastní žádné nemovitosti, ale své činnosti vykonává v dlouhodobě pronajatých prostorách, osobní automobily nevlastní a ke své činnosti nevyužívá dlouhodobé hmotné předměty (využívá především ICT a komunikační vybavení a technologie, které mají charakter drobného hmotného či nehmotného majetku do 40 000 Kč a tyto se účtují ihned do spotřeby).

V letech 2007–2008 je dalším podílem na celkových aktivech časové rozlišení aktiv, kdy v roce 2007 se na celkových aktivech podílejí 9,62 % a v roce 2008 to je 4,26 %. Pokles

byl způsoben snížením nákladů a příjmu příštích období viz horizontální analýza rozvahy v tomto období.



**Graf 3.3 Vývoj struktury aktiv k celkové bilanční sumě**

### *Vývoj struktury oběžných aktiv*

Významná změna podílu položek tvořících oběžná aktiva na celkových aktivech se stala mezi lety 2005 a 2006. Krátkodobé pohledávky stouply o 70,78 p.b. Z konzultací s ekonomickým oddělením AO je známo, že cca 80 % krátkodobých pohledávek tvoří položka „jiné krátkodobé pohledávky“, bohužel se nepodařilo blíže identifikovat, o jaké pohledávky konkrétně se v tomto období jednalo. Nicméně další rok položka krátkodobé pohledávky výrazně poklesla. Oproti krátkodobým pohledávkám krátkodobý finanční majetek v tomto období poklesnul o stejnou hodnotu z 95,32 % na 24,54 %. Jak jsme již zmiňovali při horizontální analýze rozvahy, úbytek finančních prostředků byl zapříčiněn především investicí do přestavby provozovny, rozšířením pracoviště a s tím spojené výdaje s nákupem drobného hmotného a nehmotného majetku (AO ke své činnosti nevyužívá žádné dlouhodobé hmotné předměty), nové vybavení ICT učeben, nákup mobilní ICT učebny, zvýšení osobních nákladů, zvýšení provozních výdajů díky vyšším výkonům aj.

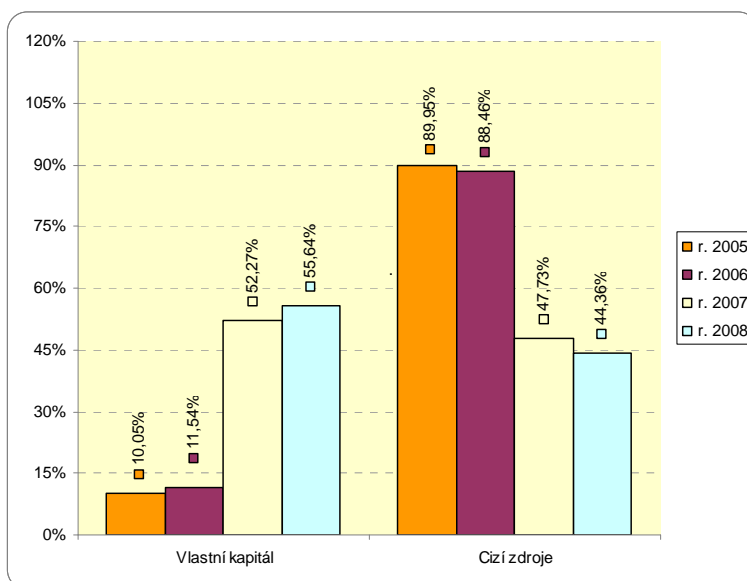
Mezi lety 2006 a 2007 došlo opět k významné změně. Krátkodobé pohledávky se změnilo o 38,8 p.b. směrem dolů a krátkodobý finanční majetek o tuto hodnotu vzrostl, i když jeho absolutní výše je mezi lety nižší o 61 tis. Kč (je to způsobeno tím, že v tomto období poklesla celková oběžná aktiva svým podílem na celkových aktivech). Příčinou poklesu krátkodobých pohledávek je především pokles položky „jiné krátkodobé pohledávky“ tak, že

výše krátkodobých pohledávek v roce 2007 odpovídá pohledávkám z obchodních vztahů (1 051 tis. Kč).

Sledované období (2007-2008) znamenalo opětovný nárůst krátkodobých pohledávek o 8,11 p.b. (z 36,7 % na 44,8 %) na oběžných aktivech z důvodu zvýšení pohledávek z obchodních vztahů a naopak pokles krátkodobého finančního majetku o stejnou hodnotu z 63,34 % na 55,23 %. Finanční majetek v absolutním vyjádření po sledovaném období klesal (od roku 2006 již pozvolna), a to z důvodu zvyšujících se výdajů na osobní náklady, každoroční dovybavování a modernizace učeben a pracovišť v AO.

### ***Vývoj struktury pasiv***

U pasiv v průběhu vývoje AO docházelo ke větším změnám, které jsou zrcadlové u změn VK a CZ, protože položka *časové rozlišení* je vždy nulová. Zatím co v letech 2005 a 2006 jsou podíly vlastního kapitálu a cizích zdrojů na celkových pasivech téměř neměnné (VK se zvýšil o 1,49 p.b., cizí kapitál se o 1,49 p.b. snížil), zlomový přechod nastal mezi lety 2006 a 2007. VK v roce 2007 tvoří 52,27 % celkových pasiv, což znamená nárůst oproti předchozímu roku o 40,73 p.b. Důvodem je vzrůst VHML o 104 % a VHBÚO o 92 %. Naopak, CZ o tuto hodnotu poklesly na podílu na celkových pasivech, a to z důvodu snížení především krátkodobých závazků (o 79 %), které jsou představovány především závazky z obchodních vztahů. Rok 2008 se změnil o 3,37 p.b., a to u VK směrem nahoru na celkový podíl 55,6 % na celkových pasivech a u cizích zdrojů směrem dolů na podíl 44,4 % na celkových pasivech. Úročený cizí kapitál AO nepoužívá.



**Graf 3.4 Vývoj struktury pasiv k celkové bilanční sumě**

### ***Vývoj struktury vlastního kapitálu***

Podíl základního kapitálu měl po sledované období na VK klesající tendenci. Důvodem je stejná výše základního kapitálu na stále se zvyšující absolutní hodnotě VK. Důvodem zvyšování VK a snižování základního kapitálu je vyšší VHML a VHBÚO. Mezi lety 2005 až 2008 se podíl základního kapitálu na VK snížil o 29,92 p.b. Podíl VHML nejdříve klesnul o 18,14 p.b. a pak začal nabývat rostoucí tendence: vzrostl o 5,5 p.b. a mezi dalším obdobím (2007 a 2008) o 38,04 p.b. VHBÚO 3 roky stoupal: nejdříve o 32,28 p.b. (z 8,32 % na 40,60 %), pak o dalších 3,25 p.b., tedy na hodnotu 43,85 %. Mezi posledním sledovaným obdobím nastal pokles podílu VHBÚO na základním kapitálu o 37,15 p.b., kdy tvořil 6,7 % základního kapitálu.

Zhodnocení těchto vývojových trendů a vývoje struktury včetně návrhů a doporučení na zlepšení výkonnosti AO bude provedeno v kapitole 4.

### **3.3.2 Analýza výkazu zisku a ztráty**

Výkaz zisku a ztráty poskytuje informace o tom, zda AO ukončila svůj hospodářský rok s kladným (zisk) nebo záporným (ztráta) hospodářským výsledkem. Zhodnocení vývojových trendů a vývoje struktury včetně návrhů a doporučení na zlepšení výkonnosti AO bude provedeno v kapitole 4.

#### ***3.3.2.1 Horizontální analýza výkazu zisku a ztráty***

Úkolem horizontální analýzy výkazu zisku a ztráty je analyzovat vývoj nákladů a vývoj výnosů v čase. Výkazy zisku a ztráty jsou uvedeny v příloze 3, horizontální analýza pak v příloze 4.

### ***Vývoj výnosů 2005-2008***

Výnosy z hlavní podnikatelské činnosti AO jsou zahrnuty v položce výkony, konkrétně tržby za prodej výrobků a služeb. V analyzovaném období nastal nárůst těchto tržeb v prvních 3 sledovaných letech, a to o 17 % a 103 %. Příčinou byly realizované zakázky klientů, kteří měli své vzdělávací aktivity hrazeny ze zdrojů EU, konkrétně z Operačního programu Rozvoj

lidských zdrojů (OP RLZ). Nároky na organizační a procesní zajištění se zvyšovaly a proto došlo k rozšíření provozovny AO. S novým zázemím došlo ke zkvalitnění poskytovaných služeb. V posledním sledovaném období se vývoj tržeb zastavil a byl o 11 % nižší než v roce 2007. Příčinou bylo ukončení některých zakázek financovaných klientům z OP RLZ společně s počínajícími dopady hospodářské krize, která měla za následek úbytek klientů hradících vzdělávací aktivity z vlastních finančních zdrojů. Další významnou položkou tvořící výnosy AO jsou „ostatní provozní výnosy“, ve kterých jsou zahrnuty výnosy ostatních dvou divizí AO. Jejich činnost není považována za hlavní AO, nicméně na celkových výkonech tvoří podstatnou část od 55 do 132 %.

### ***Vývoj nákladů 2005-2008***

Hlavní nákladovou položkou AO je výkonová spotřeba, jejíž vývoj by měl být závislý na objemu zakázek, čili výkonů. Vývoj výkonové spotřeby se mění neadekvátně. V roce 2006 stouply výkony o 17 % a výkonová spotřeba o 40 %. O rok později výkony vzrostly o 103 % a výkonová spotřeba pouze o 3,6 %. V roce 2008 klesly jak výkony tak výkonová spotřeba o 11 % a 3,5 %. V roce 2006 začíná AO realizovat větší množství zakázek financovaných z OP RLZ. V průběhu sledovaných let AO procesně zvládla tuto úplně novou situaci (jak přibývající zakázky, tak zcela nový proces – např. vytvoření a využívání několika firemních databází, které optimalizovaly procesy ve firmě, což vedlo k poklesu nákladů s ohledem na vývoj výkonů) a v roce 2007 dosahovala nejlepších výsledků.

Osobní náklady v pozorovaných obdobích mají rostoucí tendenci. Rostou zejména v prvních 3 letech nejdříve o 61 % a pak o 95 %. Příčinou bylo přijímání nových zaměstnanců (AO tak reagovala na rostoucí počet zakázek, které bylo zapříčiněno financováním vzdělávacích aktivit klientů AO z OP RLZ) s také růst mezd. V roce 2008 se růst výkonů zpomalil (ukončení některých zakázek z OP RLZ a také počáteční negativní dopady hospodářské krize), osobní náklady stouply (z důvodu jiných očekávání než ve skutečnosti nastaly) a negativně tak ovlivnily výsledek hospodaření za rok 2008.

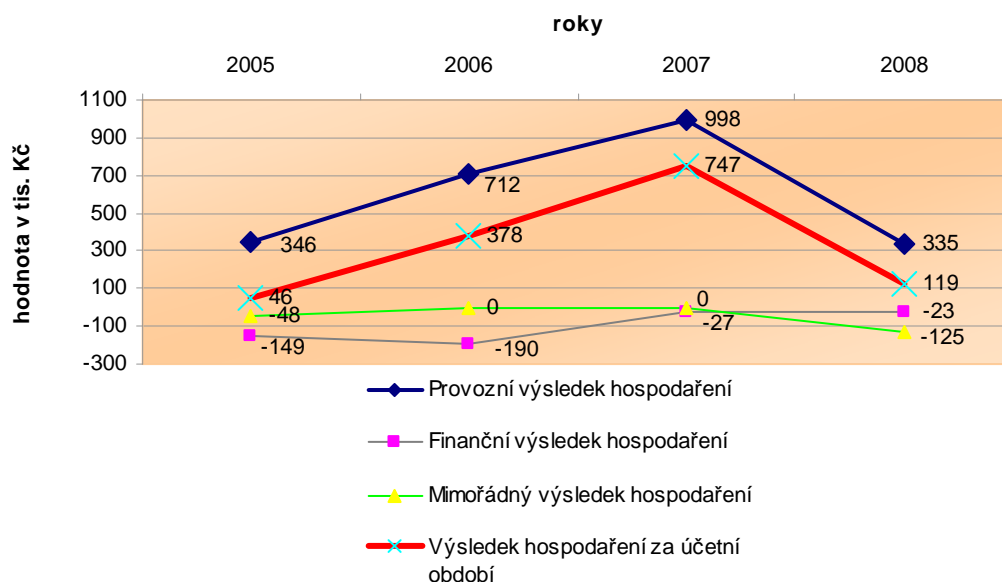
Výraznou nákladovou položkou AO jsou také „ostatní provozní náklady“. Jejich růst byl zaznamenán až v letech 2007 a 2008 a souvisí s činností ostatních dvou divizí AO.



### Vývoj výsledků hospodaření 2005-2008

Celkový výsledek hospodaření AO má po první 3 sledovaná období rostoucí vývoj. V roce 2006 vzrostl o 722 % (o 332 tis. Kč), v roce 2007 o dalších 98 % (369 tis. Kč). V roce 2008 zaznamenala AO výrazný pokles o 84 % až na hodnotu 119 tis. Kč zejména z důvodu poklesu tržeb (o 11,31 % - skončily některé z významných zakázek financovaných z OP RLZ a rovněž se začaly projevovat důsledky hospodářské krize), přičemž výkonová spotřeba se snížila pouze o 3,5 %, o 21 % vzrostly osobní náklady a ostatní provozní náklady vzrostly více než ostatní provozní výnosy.

Jak je znázorněno v grafu 3.5, celkový výsledek hospodaření téměř kopíruje vývoj provozního výsledku hospodaření, má na něj tedy největší vliv.



Graf 3.5 Vývoj výsledku hospodaření AO

### **3.3.2.2      *Vertikální analýza výkazu zisku a ztráty***

Při této formě analýzy výkazu zisku a ztráty jsem zvolila za základnu hodnotu výkonů, tedy tržby za prodej vlastních výrobků a služeb, a to proto, že AO se nezabývá nákupem a následným prodejem zboží. Výkazy zisku a ztráty jsou uvedeny v příloze 3, vertikální analýza pak v příloze 4.

#### ***Vývoj struktury nákladů***

Největší podíl na celkových tržbách v AO má výkonová spotřeba (97 % - 191 %, kdy hodnoty nad 100 % znamenají zápornou přidanou hodnotu). Bohužel, k dispozici mám pouze VZZ ve zkráceném rozsahu a proto nemohu přesně určit podíl spotřeby materiálu a energie a služeb. Nicméně z charakteru hlavní činnosti AO lze tvrdit, že největší podíl na výkonové spotřebě budou mít služby, které jsou nakupovány pro realizaci svých zakázek (pronájem školicích prostor, odměny externím lektorům, pronájem kancelářských prostor aj.). Můžeme shrnout, že poslední 2 roky se podíl výkonové spotřeby na výkonech snižuje, což je pozitivní signál, který v důsledku vede k poklesu nákladovosti tržeb. To ovlivňuje rentabilitu tržeb měřenou přidanou hodnotou, která opisuje vývoj výkonové spotřeby na tržbách: nejdříve má tendenci prohlubovat svou zápornou hodnotu, v roce 2007 se přidaná hodnota dostane do kladných čísel a následně zase klesne (- 58,98 %, - 90,5 %, 2, 96 %, -5,59 %). Záporná přidaná hodnota je pro AO negativní, i když v konečném důsledku je tento záporný dílčí zisk vykompenzován aktivitami dalších dvou divizí, které byly čtyři roky tvořit kladný dílčí zisk.

Podíl osobních nákladů na výkonech se po sledované období zvyšuje především proto, že tržby po většinu sledovaného období nerostou tak rychle jako osobní náklady (kromě let 2006 a 2007), kdy v posledním období tržby dokonce klesnou o 11 % a osobní náklady vzrostou o 21 %. Zvyšování osobních nákladů se objevuje téměř v každé organizaci, která nepropouští své zaměstnance, ale naopak, lidský potenciál přijímá. Nicméně toto by se mělo provádět promyšleně, po nastavení všech procesů, aby nedocházelo k umělému a zbytečnému vytváření pracovních míst a neefektivnímu zvyšování osobních nákladů, které nepovedou k produkci výkonů. Negativní jev roce 2008 byl způsoben jiným vývojem události než AO předpokládala, bohužel, s negativními dopady na VH.

Ostatní provozní náklady tvoří 20,4 % výkonů v roce 2007 a 52 % v roce 2008. Vzhledem k tomu, že do ostatních výnosových a nákladových položek AO zahrnuje činnosti svých dalších dvou divizí, má větší vypovídací schopnost, jestliže budeme ostatní provozní

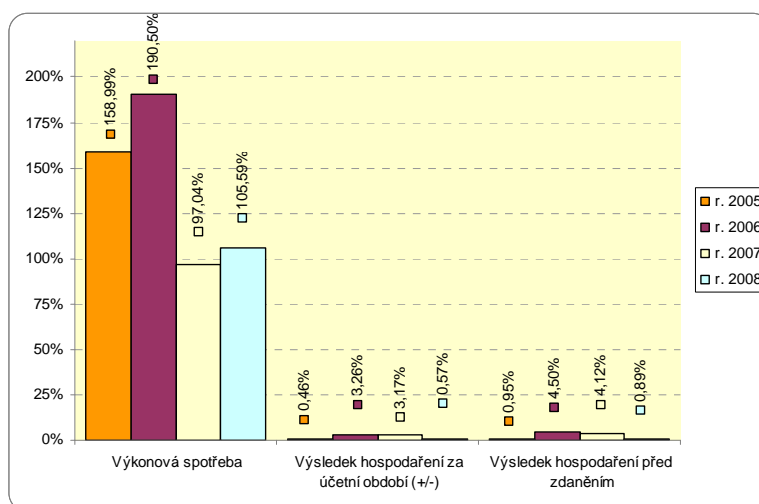
náklady vztahovat k ostatním provozním výnosům. V roce 2007 náklady tvořily 37,44 % a v roce 2008 již 50 % výnosů. V obou případech ostatní provozní náklady zvyšují svůj podíl na vztahových veličinách, což je pro AO negativní trend.

### ***Vývoj struktury výnosů***

Ve sledovaných obdobích podíl VHBÚO na výkonech nejdříve vzrostl o 2,8 p.b. Po následující dva roky byl téměř na stejné úrovni (3,3 % a 3,2 %) a v roce 2008 opět klesnul o 2,6 % na téměř výchozí hodnotu z roku 2005. Změna v roce 2006 byla způsobena zvýšením výkonů, zvýšením ostatních provozních výnosů, nižšími ostatními finančními náklady, nižšími mimořádnými náklady. Další výraznější změna směrem dolů v roce 2008 byla způsobena větším snížením výkonů než se snížila výkonová spotřeba, větším nárůstem ostatních provozních nákladů než byly výnosy, zvýšením osobních nákladů. Aby se podíl VHBÚO na výkonech opět zvýšil, měla by AO zvýšit výkony nebo snížit výkonovou spotřebu a také zvýšit dílčí zisk ostatních dvou divizí.

Co se týče ostatních provozních výnosů (tedy výnosů ostatních dvou divizí AO), tyto se na výkonech podílely z velké části, což mělo pozitivní vliv na provozní výsledek hospodaření AO a samozřejmě také na VHBÚO, protože výnosy z činností ostatních dvou divizí vyrovnaly zápornou přidanou hodnotu. S ohledem na hlavní činnost AO tento stav není ideální, proto by se AO měla snažit docílit toho, že její přidaná hodnota bude kladná, tedy, že výkonová spotřeba bude nižší než výkony.

Vzhledem k vývoji nákladů tak rentabilita tržeb roste pak mírně klesne a nakonec klesne razantněji.



**Graf 3.6 Vývoj struktury výnosů**

Zhodnocení těchto vývojových trendů a vývoje struktury včetně návrhů a doporučení na zlepšení výkonnosti AO bude provedeno v kapitole 4.

### 3.4 Analýza poměrových ukazatelů

Analýza poměrových ukazatelů metodou finanční analýzy je často využívána. Cílem je vypočítat poměrové ukazatele jednotlivých oblastí, interpretovat výsledky vývoje ukazatelů a hledat jak pozitivní, tak negativní faktory, které hodnoty ukazatelů nejvíce ovlivnily. V této kapitole budu hodnotit ukazatele stability, likvidity, aktivity a zadluženosti. Výpočet ukazatelů AO za období 2005-2008 je uveden v příloze 5. Zhodnocení těchto poměrových ukazatelů a jejich vývoje včetně návrhů a doporučení na zlepšení výkonnosti AO bude provedeno v kapitole 4.

#### 3.4.1 Analýza ukazatelů rentability

Ukazatele rentability (ziskovosti) jsou jedny z nejsledovanějších charakteristik podnikatelské činnosti. Každý podnikatelský subjekt má kromě vlastních vnitropodnikových cílů také cíl společný – dosáhnout přijatelné ziskovosti vloženého kapitálu. V příloze 5 jsou uvedeny hodnoty jednotlivých poměrových ukazatelů, v tabulce 3.1 jsou uvedeny absolutní a relativní změny (o kolik) hodnot ukazatelů rentability AO.

UKAZATELE RENTABILITY	vzorec	absolutní	relativní	absolutní	relativní	absolutní	relativní
		změna	změna	změna	změna	změna	změna
		2005/2006	2006/2007	2006/2007	2007/2008	2007/2008	2007/2008
Rentabilita aktiv z EBIT	2.4	0,0376	138,96%	0,2414	372,96%	-0,2476	-80,87%
Rentabilita aktiv z EAT	2.4	0,0385	460,49%	0,1886	402,46%	-0,1982	-84,18%
Rentabilita tržeb z EBIT	2.5	0,0300	199,47%	-0,0039	-8,55%	-0,0322	-78,29%
Rentabilita tržeb z EAT	2.5	0,0280	602,43%	-0,0009	-2,85%	-0,0260	-82,04%
Rentabilita vlastního kapitálu	2.6	0,3228	388,10%	0,0445	10,97%	-0,3836	-85,14%
Finanční páka	2.7	-1,2848	-12,92%	-6,7496	-77,92%	-0,1157	-6,05%
Mzdová náročnost tržeb	2.8	0,0925	37,19%	-0,0141	-4,14%	0,1194	36,51%

Tabulka 3.1 Změny ukazatele rentability

**Rentabilita aktiv** - ukazatel poměruje zisk (nejčastěji EBIT) s celkovými aktivy investovanými do podnikání, přičemž nebere ohled na původ zdrojů na jejich krytí. Od roku 2005 do roku 2007 měl tento ukazatel v AO rostoucí tendenci: nejdříve vzrostl o 139 %, pak o 373 %. Abychom mohli analyzovat míru vlivu dílčích ukazatelů na celkový ukazatel ROA, provedla jsem pyramidový rozklad ROA. Vidíme (tabulka 3.2), že na zvýšení ROA v roce 2007 o 24.14 p.b. mělo největší vliv snížení krátkodobých pohledávek, které zrychlily obrat

aktiv, což pozitivně ovlivnilo syntetický ukazatel ROA. Na druhou stranu, v roce 2008, se aktiva na snížení ROA podílely minimálně - největší vliv měl pokles ukazatele ziskovosti tržeb.

Du Pont rozklad ROA	diference 05/06	vliv na SU	diference 06/07	vliv na SU	diference 06/07	vliv na SU
Rentabilita aktiv	3,76 p.b.	-	24,14 p.b.	-	-24,76 p.b.	-
Ziskovost tržeb	3 p.b.	4,74%	-0,39 p.b.	-1,39%	-3,22 p.b.	-22,86%
Obrat aktiv	-0,36	-0,98%	6,00	25,53%	-0,89	-1,90%
Tržby	1683,00	0,68%	11988,00	11,03%	-2666,00	-1,80%
Aktiva	2564,00	-1,65%	-4893,00	14,50%	22,00	-0,10%
Dlouhodobý majetek	326,00	-0,21%	-416,00	1,23%	-	-
Krátkodobé pohledávky	5519,00	-3,56%	-4721,00	13,99%	318,00	-1,50%
Krátkodobý finanční majetek	-3281,00	2,12%	-61,00	0,18%	-127,00	0,60%
Časové rozlišení	-	-	305,00	-0,90%	-169,00	0,79%

**Tabulka 3.2 Du Pont rozklad ROA**

**Rentabilita tržeb** – hodnoty tohoto ukazatele vypovídají o efektivnosti hospodaření AO v roce 2005 - EBIT AO z 1 Kč tržeb tvořil 1,5 Kč. V roce 2006 došlo ke zvýšení ukazatele o 199 % na 4,5 Kč na 1 Kč tržeb, a to proto, že EBIT se zvýšil ve větším poměru než výkony (tržby). Ke zvýšení EBIT přispěly činnosti AO spojené s druhou divizí, která však nepředstavuje hlavní předmět činnosti AO a proto se veškeré výnosy a náklady této divize sledují v položce „ostatní provozní výnosy a náklady“. Tento dílčí „zisk“ však byl z části setřen zápornou přidanou hodnotou z hlavní činnosti AO. V dalších obdobích se ukazatel pouze snižoval: v roce 2007 o 9 %, kdy AO z 1 Kč tržeb vyprodukovala 4,12 Kč. Příčinou bylo zvýšení osobních nákladů o 95 % a menší dílčí „zisk“ činnosti druhé divize AO. V posledním sledovaném období, ukazatel poklesl o 78 % a AO vydělala pouze 89 haléřů z 1 Kč tržeb, což signalizuje špatnou hospodárnost AO. Příčinou poklesu ukazatele bylo větší snížení EBIT než byl pokles výkonů (tržeb) – AO dosáhla při nižších výkonech navíc ještě záporné přidané hodnoty. Další příčinou byl nárůst osobních nákladů, daní a poplatků, a také mimořádných nákladů.

**Rentabilita vlastního kapitálu** - Stejně jako rentabilita aktiv, měl i tento ukazatel první tři období rostoucí trend. Nejdříve vzrostl o 388 % z hodnoty 8,32 % na 40,6 %. Důvodem je, že vlastní kapitál má rostoucí podíl na financování AO (čistý zisk vzrostl meziročně více než vlastní kapitál).

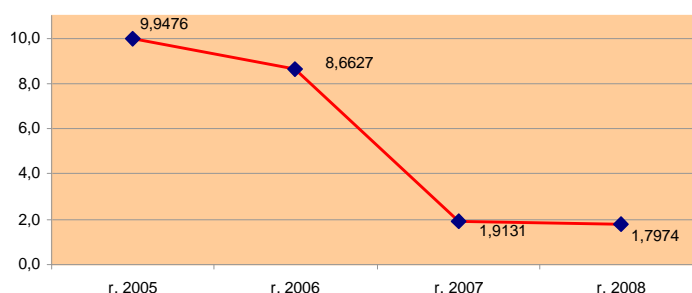
Další rok vydělala AO 45 Kč na 1 Kč vlastního kapitálu, kdy nárůst čistého zisku (o 98 %) byl vyšší než nárůst vlastního kapitálu (78 %). V roce 2008 však vydělala o 85 % méně na 1 Kč vlastního kapitálu než tomu bylo v roce 2007, konkrétně pouze 6,7 Kč. Důvodem je pokles čistého zisku o 84 % (snížení výkonů, nárůst osobních nákladů a mimořádné náklady). V dalším období by měla AO usilovat o zvýšení čistého zisku, např. růstem tržeb, snížením nákladů především ve výkonové spotřebě a osobních nákladech. Abych blíže stanovila vlivy syntetických ukazatelů, které jednotlivě ovlivnily analytický ukazatel ROE, rozložila jsem ROE Du Pond rozkladem – tabulka 3.3 (grafické znázornění rozkladu příloha 8).

Du Pond rozklad ROE	diference 05/06	vliv na SU	diference 06/07	vliv na SU	diference 07/08	vliv na SU
Rentabilita vlastního kapitálu	32,28 p.b.	-	4,45 p.b.	-	-38,36 p.b.	-
Rentabilita aktiv	3,85 p.b.	35,10%	18,86 p.b.	69,08%	-19,82 p.b.	-37,10%
Finanční páka	-1,2848	-2,82%	-6,7496	-64,62%	-0,1157	-1,30%
Rentabilita tržeb	2,8 p.b. %	4,36%	-0,09 p.b.	-0,34%	-2,6 p.b.	-18,46%
Obrat aktiv	-0,3640	-0,50%	5,9965	19,20%	-0,8859	-1,36%

**Tabulka 3.3 Du Pont rozklad ukazatele ROE**

Na celkové změně ukazatele ROE o 32,28 p.b. mezi lety 2005 a 2006 se podílí ROA 35,1 % a finanční páka -2,62 %. Finanční páka část růstového vlivu ROA eliminovala. V rámci dalšího rozkladu ROA převýšil ukazatel ROS dopad poklesu obratu aktiv a ukazatel ROA nakonec vzrostl. Významný pokles ukazatele ROE byl zaznamenán mezi lety 2007 a 2008. Na celkové změně ukazatele ROE o 38,36 p.b. se podílí rentabilita aktiv -37,1 % a finanční páka -1,3 %. Pokles ukazatele ROA o 19,82 p.b. z 18,46 % ovlivnil pokles ukazatele ROS, obrat aktiv se na změně ROA podílel v menší míře (1,36 %).

**Finanční páka** - Hodnoty ukazatele informují o struktuře cizích a vlastních zdrojů AO. Čím je podíl cizích zdrojů na celkovém kapitálu větší, tím jsou vyšší i hodnoty tohoto ukazatele.



**Graf 3.7 Vývoj ukazatele finanční páka**

Vývoj ukazatele by měl být stabilní, což AO splňuje po první dvě sledovaná období. Následoval prudký pokles tohoto ukazatele, protože AO v roce 2007 a 2008 měla podíl cizích zdrojů na celkovém kapitálu menší (pokles o přibližně 40 p.b. díky snižujícím se krátkodobým závazkům a rostoucímu VHBÚO došlo ke zvyšování podílu vlastního kapitálu na celkovém kapitálu AO a tím se snižoval podíl cizích zdrojů). V roce 2007 a 2008 se ukazatel finanční páky znova ustálil.

### 3.4.2 Analýza ukazatelů aktivity

Na základě ukazatelů aktivity se hodnotí vázanost kapitálu v různých formách majetku a schopnosti AO tento vložený majetek využít. Ukazatele mají podobu obrátu a doby obrátu. V příloze 5 jsou uvedeny hodnoty jednotlivých poměrových ukazatelů, v tabulce 3.4 je uveden vývoj hodnot ukazatelů aktivity AO.

UKAZATELE AKTIVITY	vzorec	absolutní změna	relativní změna	absolutní změna	relativní změna	absolutní změna	relativní změna
		2005/2006	2006/2007	2006/2007	2006/2007	2007/2008	2007/2008
Obrat aktiv	2.9	-0,3640	-20,21%	5,9965	417,20%	-0,8859	-11,92%
Doba obrátu aktiv	2.10	50,6112	25,32%	-202,0384	-80,67%	6,5520	13,53%
Doba inkasa pohledávek	2.11	170,0630	1850,19%	-163,2089	-91,05%	7,5193	46,86%
Doba úhrady krtd. závazků	2.12	41,9788	23,52%	-197,7172	-89,69%	1,2262	5,40%

**Tabulka 3.4 Změny ukazatele aktivity**

**Obrat aktiv** – V roce 2006 klesla intenzita využití aktiv o pětinu na hodnotu 1,4, což znamená, že aktiva se za sledované období 1 roku se do tržeb přemění 1,4 krát. Bylo to způsobeno především nárůstem dlouhodobého hmotného majetku a krátkodobých pohledávek. Další sledované období se sledovaný ukazatel zlepšil na hodnotu 7,43. Příčina této změny spočívá jednak v poklesu dlouhodobého majetku a také oběžných aktiv (celkem o 417 %). V roce 2008 došlo opět k mírnému zhoršení intenzity využití aktiv o 12 % na hodnotu 6,5, což bylo důsledkem nárůstu oběžných aktiv.

**Doba obrátu aktiv** – V letech 2005 a 2006 byla hodnota ukazatele vysoká (200 a 250 dnů) oproti letům 2007 a 2008 (48 a 55 dnů). Především proto, že aktiva byla v těchto dvou letech vyšší a tržby nižší než v dalších dvou letech. Zde byly naopak aktiva na nižší úrovni a tržby podstatně vyšší a hodnoty znamenají že aktiva se do tržeb přemění za 48 (resp. 55 dnů).

**Doba inkasa pohledávek** – nejnižší hodnota byla v roce 2005, kdy pohledávky byly nejnižší za 4 sledované roky. V roce 2006 došlo k dramatickému zvýšení pohledávek o 2 181 %, přičemž tržby stouply pouze o 17 % - to mělo za následek zvýšení doby inkasa pohledávek

o 170 dnů (1850 %). V dalších letech došlo k výraznému snížení doby inkasa pohledávek, a to na 16 a 23,5 dnů v roce 2007 a 2008. Důvodem bylo snížení pohledávek a zvýšení tržeb.

**Doba úhrady krátkodobých závazků** – tento ukazatel se vyvíjí obdobně jako předchozí. V roce 2006 došlo ke zvýšení ukazatele o 23,5 % na 220 dnů. Důvodem bylo zvýšení krátkodobých závazků o 44,5 %, které bylo opět vyšší než nárůst tržeb o 17 %. V roce 2007 poklesly krátkodobé závazky o 79 % a zároveň stouply tržby o 103 %. V roce 2008 k zásadní změně nedošlo.

### 3.4.3 Analýza ukazatelů zadluženosti

Předmětem této podkapitoly je zhodnotit finanční stabilitu AO, která se odvíjí od její finanční struktury, čili od poměru mezi vlastními a cizími zdroji financování. V příloze 5 jsou uvedeny hodnoty jednotlivých poměrových ukazatelů, v tabulce 3.5 je uveden vývoj hodnot ukazatelů zadluženosti AO.

UKAZATELE ZADLUŽENOSTI	vzorec	absolutní	relativní	absolutní	relativní	absolutní	relativní
		změna	změna	změna	změna	změna	změna
		2005/2006		2006/2007		2007/2008	
Debt Ratio	2.13	-0,0149	-1,66%	-0,4073	-46,04%	-0,0337	-7,05%
Equity Ratio	2.14	0,0149	14,83%	0,4073	352,80%	0,0337	6,44%
Debt Equity Ratio	2.15	-1,2848	-14,36%	-6,7496	-88,08%	-0,1157	-12,67%

Tabulka 3.5 Změny ukazatele zadluženosti

**Debt ratio** – celková zadluženost AO se v roce 2005 a 2006 pohybuje v poměrně vysokých hodnotách 90 % a 88 %. V roce 2007 dojde k poklesu zadluženosti o 46 % na 42,7 %. V dalším sledovaném období došlo k poklesu o dalších 7 % na 35,7 %. Vysoká hodnota v prvních dvou sledovaných letech je důsledkem toho, že AO má vysoké především krátkodobé cizí zdroje – konkrétně krátkodobé závazky a nevyužívá bankovní úvěry a výpomoci. Na druhé straně rozvahy tvoří oběžná aktiva 80-90 % celkových aktiv. Celková zadluženost tedy není tak alarmující jak se na první pohled zdá.

**Equity Ratio** – Vývoj ukazatele má rostoucí tendenci, což je pozitivní signál finanční stability AO. Jeho hodnota roste nejdříve o 15 %, 353 % a v posledním sledovaném období o dalších 6,4 %. Příčinou tohoto stavu je kladný výsledek hospodaření, který od roku 2005 do roku 2008 stoupal a zvyšoval tak hodnotu vlastního kapitálu AO.



**Debt equity ratio** – zadluženost vlastního kapitálu AO je v prvních 2 letech několikanásobně vyšší než jsou doporučované hodnoty 80-120 %. V roce 2005 je zadluženost vlastního kapitálu 895 % a v roce 2006 766 %. Vysoké hodnoty jsou způsobeny především vysokou hodnotou cizích zdrojů, které jsou ale tvořeny především krátkodobými závazky. Příznivější hodnota v roce 2006 je způsobena růstem výsledku hospodaření – dosažení zisku o 721 % vyšším než v roce 2005. Následná období se vyznačují poklesem zadluženosti vlastního kapitálu na 91 a 80 %, kdy tyto hodnoty již patří do doporučovaného rozmezí. Pokles tohoto ukazatele byl způsoben další produkcí zisku AO a také snižováním cizích zdrojů.

### 3.4.4 Analýza ukazatelů likvidity

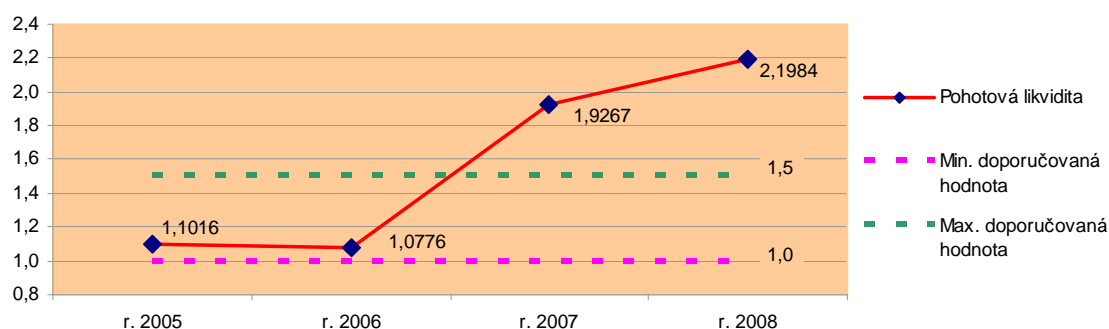
Zařazení ukazatelů likvidity mezi základní poměrové ukazatele vychází z jejich vyživovací schopnosti o finančním zdraví AO. Hodnotí, zda je AO schopna včas a v požadované výši splácet své závazky, což je důležitá podmínka pro zajištění existence podniku. V příloze 5 jsou uvedeny hodnoty jednotlivých poměrových ukazatelů, v tabulce 3.6 je uveden vývoj hodnot ukazatelů likvidity AO.

UKAZATELE LIKVIDITY	vzorec	absolutní	relativní	absolutní	relativní	absolutní	relativní
		změna	změna	změna	změna	změna	změna
		2005/2006		2006/2007		2007/2008	
Běžná likvidita	2.16	-0,0240	-2,18%	0,8491	78,80%	0,2717	14,10%
Pohotová likvidita	2.17	-0,0240	-2,18%	0,8491	78,80%	0,2717	14,10%
Peněžní likvidita	2.18	-0,7856	-74,82%	0,9560	361,51%	-0,0062	-0,51%

Tabulka 3.6 Změny ukazatele likvidity

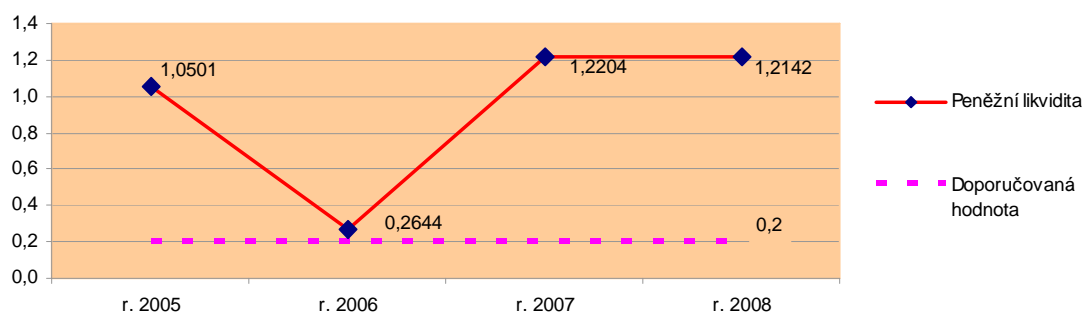
**Běžná a pohotová likvidita** se v případě AO rovnají, protože AO nedrží žádné zásoby. Zásoby nejsou tvořeny s ohledem na charakter činnosti AO – poskytování služeb, kdy nakupuje lektorské služby, kterým přidává přidanou hodnotu a jako konečný produkt prodává konečnému zákazníkovi v podobě školení. Výsledky AO jsou srovnávány s doporučovanými orientačními hodnotami rychlé likvidity (AO nedisponuje zásobami), které se pohybují v intervalu 1,0–1,5. V letech 2005 a 2006 jsou hodnoty AO v doporučované normě a hodnota vyjadřuje, kolikrát by byla AO schopna uspokojit závazky svých věřitelů. Další 2 roky se hodnoty AO vymykají doporučovanému intervalu, a to proto, že oběžná aktiva jsou výrazně vyšší než krátkodobé závazky.

AO je tedy schopna pokrýt své krátkodobé závazky oběžnými aktivy mnohonásobně vícekrát než je doporučováno. Protože ukazatel nezohledňuje strukturu oběžných aktiv ani splatnost krátkodobých závazků, je tento ukazatel ne zcela přesný. Nicméně krátkodobý finanční majetek tvoří v posledních dvou letech více než 50 % aktiv AO, krátkodobé závazky méně než 50 % pasiv, takže v případě nutnosti úhrady všech krátkodobých závazků by AO neměla větší problém.



Graf 3.8 Vývoj ukazatele pohotovostní likvidita

**Peněžní likvidita** by měla dosahovat hodnoty 0,2. Ve sledovaných obdobích se této hodnotě AO přibližuje pouze v roce 2006. V ostatních letech je hodnota výrazně nad doporučenou hodnotou (peněžní prostředky jsou vyšší než krátkodobé závazky), což na první pohled vypovídá o neefektivním využívání držených peněžních prostředků AO. Způsob hospodaření AO však spočívá v tom, že AO nevyužívá žádné úročené cizí zdroje. Vysoké peněžní prostředky v hotovosti či na bankovním účtě tak jsou zdrojem veškerého financování, a proto zde má AO jakousi zásobu.



Graf 3.9 Vývoj ukazatele peněžní likvidita

Zhodnocení těchto poměrových ukazatelů a jejich vývoje včetně návrhů a doporučení na zlepšení výkonnosti AO bude provedeno v kapitole 4.

### 3.5 Mezipodnikové srovnání

Pro mezipodnikového srovnání jsem použila dva druhy kritérií.

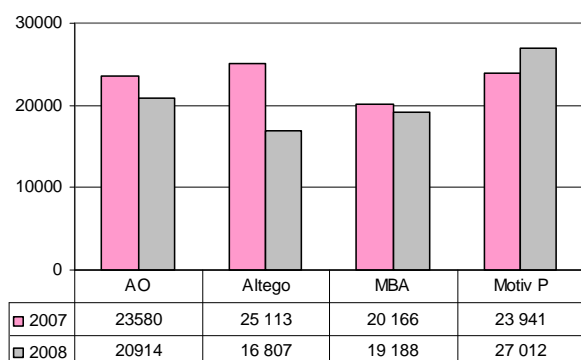
- a) **kritéria pro výběr porovnávaných subjektů:** územní působnost, ceny za poskytované služby, výkony, doba působení na trhu, portfolio poskytovaných služeb. Subjektů pro mezipodnikové srovnání existuje jistě více, nicméně volně dostupné finanční výkazy (rozvaha, výkaz zisku a ztrát) byly pouze u 3 významnějších, které jsou si ve výběrových kritériích podobné: Altego s.r.o., MBA Kontakt, spol. s r.o. a Agentura Motiv P, s.r.o.
- b) **kritéria pro samotné jednorozměrné a vícerozměrné srovnání** – jednotlivá kritéria budou uvedena v rámci každého srovnání

#### 3.5.1 Jednorozměrné srovnání

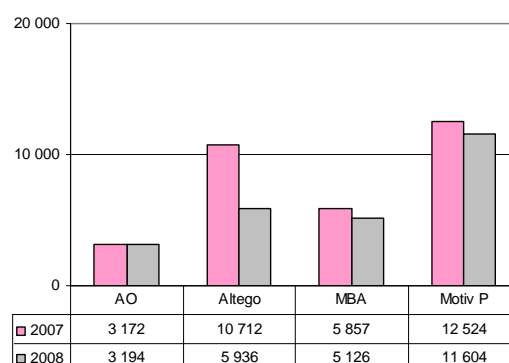
Tato metoda umožňuje získat základní představu o vzájemném postavení srovnávaných subjektů. Jako kritéria pro srovnání jsem zvolila: výkony, bilanční suma, přidaná hodnota, EBIT, EAT, ROE. Hodnoty poměrových ukazatelů porovnávaných subjektů jsou uvedeny v příloze 6, rozvahy a výkazy zisku a ztráty v příloze 9 a 10.

##### 3.5.1.1 Pořadí porovnávaných subjektů dle jednotlivých kritérií

Porovnáním podnikatelských subjektů podle jednoho ukazatele dostaneme jejich uspořádanou řadu.



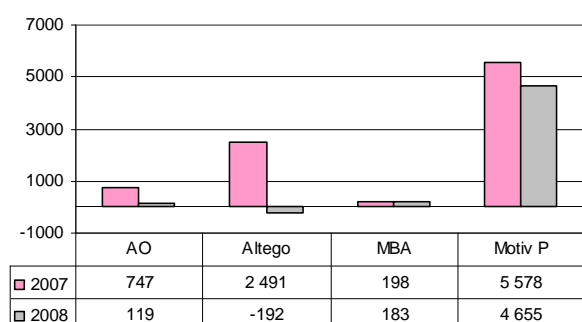
Graf 3.10 Pořadí subjektů podle výkonů



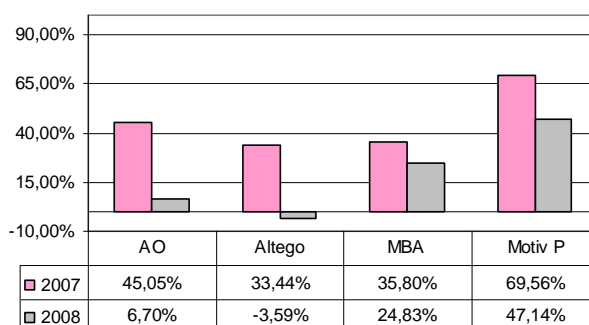
Graf 3.11 Pořadí subjektů podle bilanční sumy

**Výkony** - Zaměříme-li se na výkony v letech 2007 a 2008 (graf 3.10) vidíme, že výraznější výkyv měla pouze Altego, jejíž výkony klesly o 33 %. Ostatní porovnávané subjekty včetně AO měly výkony na obdobných úrovních.

**Bilanční suma** - Lze předpokládat, že mezi velikostí organizace měřenou bilanční sumou a hodnotou výkonů by měla existovat vzájemná vazba. Porovnáme-li pořadí subjektů podle kritéria bilanční sumy s pořadím subjektů podle výkonů, shledáme rozdíly u všech sledovaných organizací o velikosti jednoho stupně (tabulka 3.11), což neznamená zásadní popření zmíněné vazby a skutečnost, že mezi bilanční sumou a výkony organizace existuje určitá vazba.



Graf 3.12 Pořadí subjektů podle EAT



Graf 3.13 Pořadí subjektů podle ROE

**EAT, ROE** – Také zde dává smysl hledat vzájemný vztah mezi výše uvedenými kritérii (bilanční suma, výkony) a hodnotou celkového VH. Dosahují organizace s největšími výkony, resp. s největší bilanční sumou také nejlepšího výsledku hospodaření? Ve srovnání s předchozími výsledky se pořadí subjektů již mění. Porovnáme-li podniky podle ROE (graf 3.13), zbavíme se problému absolutního rozměru čísla zisku a máme možnost porovnat výkonnost podniku podle relativního zhodnocení vloženého kapitálu. V roce 2007 Altego vykazovala sice nejvyšší výkony a druhou nejvyšší bilanční sumu, jakož i EBIT a EAT, ale její ukazatel ROE byl ze všech sledovaných subjektů nejhorší. Ostatní subjekty již takových nepravidelností nedosahují. Velmi dobře dopadla v roce 2007 (i 2008) Motiv P, která měla druhé nejlepší výkony a všechny ostatní ukazatele vykazovala jako nejlepší. Obdobně, ale na opačné ose hodnot, se umístila MBA, která měla v roce 2007 nejhorší výkony a rovněž EBIT a EAT.

Podle ukazatele ROE můžeme srovnávat jednotlivé subjekty. Mezi čtyřmi porovnávanými subjekty dopadla nejlépe Motiv P, protože z jedné vlastní vložené koruny do podnikání dokázala vyprodukovat největší zisk. V roce 2007 to bylo téměř 70 Kč na 100 Kč

vloženého kapitálu a o rok později 47 Kč. Pokles v roce 2008 byl způsoben větším přírůstkem výkonové spotřeby (o 21 %) než přírůstkem výkonů (o 13 %), nicméně poklesly osobní náklady. Čistý zisk poklesnul o 17 %. Z důvodu poklesu krátkodobých závazků o 59 % a vyššímu VHML o 122 % došlo ke zvýšení vlastního kapitálu o 21 p.b. V konečném důsledku vedlo snížení EAT a zvýšení vlastního kapitálu ke snížení rentability vlastního kapitálu o 22,5 p.b.

Abych seřadila porovnávané subjekty dle jejich výsledného pořadí za jednotlivá kritéria, prostým aritmetickým průměrem jsem vypočítala jejich výslednou hodnotu (tabulka 3.7). AO se po oba sledovaná období umístila s třetím nejlepším (nebo druhým nejhorším) výsledkem. Při aplikaci tohoto jednoduchého srovnání lze však konstatovat, že při jakémkoliv hodnocení bude mít vždy velký vliv volba kritérií.

Kritéria 2007	AO	Altego	MBA	Motiv P
Výkony	3	1	4	2
tis. Kč	23 580	25 113	20 166	23 941
Bilanční suma	4	2	3	1
tis. Kč	3 172	10 712	5 857	12 524
Přidaná hodnota	4	3	2	1
tis. Kč	699	5 855	1 011	13 108
EBIT	3	2	4	1
tis. Kč	971	3 305	287	7 558
EAT	3	2	4	1
tis. Kč	747	2 491	198	5 578
ROE	2	4	3	1
%	0,45	0,33	0,36	0,70
Průměr	3,17	2,33	3,33	1,17

Kritéria 2008	AO	Altego	MBA	Motiv P
Výkony	2	4	3	1
tis. Kč	20 914	16 807	19 188	27 012
Bilanční suma	4	2	3	1
tis. Kč	3 194	5 936	5 126	11 604
Přidaná hodnota	4	3	2	1
tis. Kč	-1 170	2 085	4 088	13 865
EBIT	3	4	2	1
tis. Kč	187	-192	241	6 098
EAT	3	4	2	1
tis. Kč	119	-192	183	4 655
ROE	3	4	2	1
%	0,07	-0,04	0,25	0,47
Průměr	3,17	3,50	2,33	1,00

**Tabulka 3.7 Pořadí podniků v roce 2007 a 2008 podle vybraných ukazatelů**

AO dopadla hůře než Motiv P, protože poměr mezi čistým ziskem a vlastním kapitálem byl menší. Výraznější pokles ROE u AO než u Motiv P v roce 2008 je u AO způsoben především zápornou přidanou hodnotou (Motiv P ji měla kladnou), zároveň došlo ke zvýšení osobních nákladů (Motiv P osobní náklady dokázala snížit) i když se výkony snížily. U AO došlo tedy ke snížení EAT o 84 %, dále ke zvýšení vlastního kapitálu o 7 % (díky vyššímu VHML a snížení krátkodobých závazků), což mělo za následek výrazné snížení ROE o 38 p.b.

### 3.5.2 Vícerozměrné srovnání

Abychom získali širší představu o postavení jednotlivých porovnávaných subjektů, vytvořila jsem jejich pořadí podle více ukazatelů současně (za rok 2007). Výstupem použití tohoto způsobu hodnocení je pořadí subjektů podle více ukazatelů a tak komplexnější výsledek (tabulka 3.10, 3.11). Vycházíme z následující matice, která zachycuje jak jednotlivé srovnávané subjekty, tak i rozhodovací kritéria.

Do rozhodovací matice jsem vybrala záměrně jiná kritéria, než v jednorozměrném srovnání. Jsou to kritéria nezávislá na velikosti subjektů a kritéria, která jsou pro chod organizací jedna z klíčových: ROE (vzorec 2.6), ROS (2.5), doba úhrady krátkodobých závazků (2.12), mzdová náročnost tržeb (2.8) a doba inkasa pohledávek (2.11). První dva ukazatele jsou laděna pozitivně a další tři negativně (nižší hodnota je lepší).

Organizace	1	2	3	4	5
	ROE	ROS	Doba úhrady krđ. závazků	Mzdová náročnost tržeb	Doba inkasa pohledávek
AO	45,05%	3,17%	22,7176	32,71%	16,0458
Altego	33,44%	9,92%	47,6789	7,12%	66,9024
MBA	35,80%	0,98%	81,6721	11,91%	73,3710
Motiv P	69,56%	23,30%	61,9072	39,53%	130,4758
typ	+1	+1	-1	-1	-1
průměr	45,96%	9,34%	53,4939	22,82%	71,6987

Tabulka 3.8 Hodnoty vybraných ukazatelů při vícerozměrném mezipodnikovém srovnání za rok 2007

Přiřazené výsledné hodnoty jednotlivým porovnávaným subjektům zobrazuje tabulka 3.9. AO má nejlepší výsledky v ukazatelích doba úhrady krátkodobých závazků a doba inkasa pohledávek, kdy se výslednými hodnotami pohybuje hluboko pod průměrem. Právě tyto dva ukazatele s nejlepším ohodnocením svědčí o dobré platební morálce AO a také o tom, že AO by neměla mít problémy s cash flow – AO obdrží finanční prostředky za pohledávky dříve než zaplatí své krátkodobé závazky (průměrně do 16 dnů AO obdrží finanční prostředky za pohledávky a závazky platí průměrně do 23 dnů). Ostatní porovnávané subjekty mají hodnoty (dny) mnohem vyšší, dokonce Altego své závazky hradí dříve než obdrží pohledávky,

Organizace	1	2	3	4	5	Suma bodů
	ROE	ROS	Doba úhrady krđ. závazků	Mzdová náročnost tržeb	Doba inkasa pohledávek	
AO	98,02%	33,91%	2,3547	69,76%	4,4684	8,8400
Altego	72,75%	106,18%	1,1220	320,33%	1,0717	7,1863
MBA	77,90%	10,51%	0,6550	191,58%	0,9772	4,4321
Motiv P	151,33%	249,40%	0,8641	57,73%	0,5495	5,9982
typ	+1	+1	-1	-1	-1	

Tabulka 3.9 Hodnoty ukazatelů upravené metodou jednoduchého podílu (rok 2007)

což pro ni může znamenat potíže s hotovostí.

Ukazatel ROE se u AO pohybuje přesně na úrovni průměru, což je pro AO pozitivní výsledek. Nicméně již víme, že v roce 2008 se ukazatel ROE propadnul (záporná přidaná hodnota, klesající výkony, vyšší osobní náklady). Naopak ROS u AO se pohybuje pod zjištěným průměrem (příčinou jsou rostoucí osobní náklady a nižší dílčí zisk ostatních dvou divizí) a mzdovou náročnost tržeb má AO druhou nejvyšší. Mzdová náročnost AO má po sledované období 4 let rostoucí trend. Znamená to, že AO zvyšuje počet zaměstnanců či jejich mzdy rychleji než rostou její výkony (tržby). Nejlepší hodnotu ukazatele mzdová náročnost tržeb má Altego - z 1 koruny tržeb zaplatí na mzdách 7,12 %, což je 0,0712 Kč. AO na mzdách zaplatí 32,71 % a nejvíce zaplatí agentura Motiv P – dokonce 39,53 %.

Nejlepší hodnotu ROE a ROS má agentura Motiv P. Přičemž rentabilita tržeb je výrazně nad hodnotami ostatních porovnávaných subjektů (23,3 %). Naopak, jak jsem už zmínila, má tento subjekt nejnáročnější ukazatel mzdové náročnosti tržeb a rovněž ukazatelé doby úhrady krátkodobých závazků a doba inkasa pohledávek jsou jedny z nejhorších ze skupiny porovnávaných subjektů.

Výsledné hodnocení je zachyceno v tabulce 3.10.

Výsledné pořadí 2007			
1	2	3	4
AO	Altego	Motiv P	MBA
8,84	7,19	6,00	4,43

**Tabulka 3.10 Výsledné pořadí porovnávaných podniků (r. 2007)**

Při srovnávání subjektů dle těchto ukazatelů se umístila AO na prvním místě (rok 2007), nicméně vývoj ukazatelů v dalším roce by mohl znamenat zhoršení její pozice. Víme, že došlo ke zhoršení v ukazateli ROE, ROS, mzdová náročnost tržeb se zvýšila. Zvýšila se také doba, za kterou průměrně AO dostane uhrazeny své pohledávky. S hodnotami ukazatelů roku 2008 jsem provedla obdobný postup jako při vícerozměrném srovnání v roce 2007 a dostala jsem pořadí porovnávaných subjektů, které výše zmíněnou dedukci potvrzuje také proto, že u ostatních porovnávaných subjektů docházelo u některých ukazatelů ke zlepšení (tabulka 3.11).

Výsledné pořadí 2008			
1	2	3	4
Motiv P	Altego	MBA	AO
9,22	5,71	4,81	3,89

**Tabulka 3.11 Výsledné pořadí porovnávaných podniků (r. 2008)**

### 3.6 Bonitní a bankrotní modely

Informace o ratingu AO nejsou důležité jen pro bankovní domy, ale poskytují vodítko také managementu, vlastníkovi AO, potencionálním investorům. V použitých modelech hrají klíčovou roli finanční ukazatele. V této kapitole použijí Altmanův index důvěryhodnosti a bodový Kralickův Quicktest. Zhodnocení výsledků z těchto testů včetně návrhů a doporučení na zlepšení výkonnosti AO bude provedeno v kapitole 4.

#### 3.6.1 Altmanův index důvěryhodnosti

Do rovnice 2.22 byly dosazeny hodnoty finančních ukazatelů a na základě výsledku se o AO dá předpovídat, zda se jedná o prosperující podnikatelský subjekt či se jeho hospodaření přibližuje bankrotu. Hodnoty Altmanova indexu AO za jednotlivé sledované roky jsou uvedeny v tabulce 3.12.

ALTMANŮV INDEX		vzorec	2005	2006	2007	2008
$x_1$	čistý pracovní kapitál/aktiva celkem	2.23	0,0907	0,0683	0,4347	0,5219
$x_2$	zadržené zisky/aktiva celkem	2.24	0,0642	0,0906	0,4660	0,4937
$x_3$	EBIT/celková aktiva	2.25	0,0271	0,0647	0,2355	0,0585
$x_4$	tržní hodnota vlastního kapitálu/účetní hodnota dluhu	2.26	0,0404	0,0280	0,1321	0,1411
$x_5$	tržby/aktiva	2.27	1,8013	1,4373	7,4338	6,5479
Z faktor			<b>2,0182</b>	<b>1,7731</b>	<b>8,9125</b>	<b>7,5684</b>

Tabulka 3.12 Dílčí a výsledné hodnoty Altmanova testu AO

Pro určení pozice AO použijeme tabulku 2.1, která znázorňuje interpretaci výsledných hodnot Z faktoru. Za první dvě sledovaná období spadá AO do šedé zóny nevyhraněných výsledků, kdy o AO nelze činit závěry. Z dříve provedených analýz absolutních ukazatelů je zřejmé, že AO neměla žádné finanční problémy, které by mohly vést k bankrotu AO. Naopak AO byla schopna po všechna sledovaná období produkovat kladný HVBÚO, neměla žádné úročené cizí zdroje. Proto je důležité sledovat jak meziroční vývoj tohoto indexu, tak brát v úvahu i jiné skutečnosti (jiné provedené analýzy) než zaměřovat pozornost na absolutní výslednou hodnotu tohoto indexu. Hodnoty z posledních dvou let již vrhají na AO pozitivnější pohled. Hodnota Altmanova indexu v roce 2007 vzrostla oproti roku 2006 o 7,14 bodů na 8,91. Což odpovídá realitě a výše provedeným analýzám absolutních ukazatelů, protože v roce 2007 se AO zvedly výkony (o 103 %) a také HVBÚO (o 98 %). V roce 2008



index klesnul na hodnotu 7,57 bodů, což také vystihuje skutečný stav poklesu výkonů o 11 % a nižšímu VHBÚO.

Přestože Altmanův index neslouží pro mezipodnikové srovnání, můžeme jeho vývoj zasadit do vývoje dalších tří porovnávaných subjektů. Hodnoty Altmanova indexu srovnávaných subjektů obsahuje následující tabulka 3.13, 3.14.

ALTMANŮV INDEX 2007 - MEZIPODNIKOVĚ		AO	Altego	MBA	Motiv P
x <sub>1</sub>	čistý pracovní kapitál/aktiva celkem	0,43474	0,4529	0,1402	0,6139
x <sub>2</sub>	zadržené zisky/aktiva celkem	0,46595	0,6861	0,0773	0,6283
x <sub>3</sub>	EBIT/celková aktiva	0,2355	0,3085	0,0490	0,4456
x <sub>4</sub>	tržní hodnota vlastního kapitálu/účetní hodnota dluhu	0,1321	0,0309	0,0190	0,03621
x <sub>5</sub>	tržby/aktiva	7,4338	2,3444	3,4431	1,91161
<b>Z faktor</b>		<b>8,9125</b>	<b>4,2171</b>	<b>3,7624</b>	<b>4,2799</b>

Tabulka 3.13 Mezipodnikové srovnání dle Altmanova indexu 2007

ALTMANŮV INDEX 2008 - MEZIPODNIKOVĚ		AO	Altego	MBA	Motiv P
x <sub>1</sub>	čistý pracovní kapitál/aktiva celkem	0,52192	0,5110	-0,2573	0,8223
x <sub>2</sub>	zadržené zisky/aktiva celkem	0,49374	0,8834	0,1243	0,8380
x <sub>3</sub>	EBIT/celková aktiva	0,05855	-0,0323	0,0470	0,5255
x <sub>4</sub>	tržní hodnota vlastního kapitálu/účetní hodnota dluhu	0,14114	0,1805	0,0230	0,08671
x <sub>5</sub>	tržby/aktiva	6,5479	2,8314	3,7433	2,32782
<b>Z faktor</b>		<b>7,5684</b>	<b>3,9156</b>	<b>3,8123</b>	<b>5,2917</b>

Tabulka 3.14 Mezipodnikové srovnání dle Altmanova indexu 2008

Výsledné pořadí srovnávaných organizací znázorňuje tabulka 3.15. Ani jeden analyzovaný podnikatelský subjekt nemá, dle tohoto testu, symptomy blížícího se bankrotu.

Výsledné pořadí		
	2007	2008
1.	AO	AO
2.	Motiv P	Motiv P
3.	Altego	Altego
4.	MBA	MBA

Tabulka 3.15 Výsledné pořadí subjektů Altmanova indexu

V případě, že by AO usilovala z nějakého důvodu o úvěr či soukromou investici, při použití tohoto testu by teoreticky neměla mít potíže. Potencionální investoři či věřitelé by však při hodnocení rizika bankrotu měli posuzovat širší aspekty finančního zdraví podniku.

### 3.6.2 Kralickův Quicktest

Test přidělí čtyřem sledovaným ukazatelům AO známky na základě hodnoty ukazatelů. Výsledná známka za sledované období se stanoví jako prostý aritmetický průměr známek za jednotlivé ukazatele (vzorec 2.33). Hodnoty jednotlivých sledovaných ukazatelů jsou uvedeny v tabulce 3.16. Dle tabulky 2.2 jsou pak jednotlivým ukazatelům přiřazeny body/známky, které již znázorňuje tabulka 3.17.

KRALICKŮV QUICKTEST	vzorec	2005	2006	2007	2008
Kvóta vlastního kapitálu	2.22	10,05%	11,54%	52,27%	55,64%
Doba splácení dluhu z CF	2.23	11,19457	15,24359	2,026774	11,90756
Cash flow v tržbách	2.24	4,46%	4,04%	3,17%	0,57%
ROA	2.25	0,84%	4,69%	23,55%	3,73%

**Tabulka 3.16** Hodnoty Kralickova Quicktestu AO v jednotlivých letech

AO můžeme ohodnotit podle výsledných bodů/známek tohoto testu jako organizaci patřící do šedé zóny, kdy nelze s určitostí říct, zda je její hospodaření dobré či nikoliv. Kromě roku 2007, kdy se AO jeví svými finančními výsledky jako bonitní. Výsledek z roku 2007 odpovídá skutečností: AO dosáhla nejvyšších výkonů, kladné přidané hodnoty, nejvyššího provozního výsledku hospodaření a nejvyššího VHBÚO, což mělo vliv na výsledné známky v tomto testu.

Hodnocení AO	2005	2006	2007	2008
Kvóta vlastního kapitálu	3	3	1	1
Doba splácení dluhu z CF	3	4	1	3
Cash flow v tržbách	4	4	4	4
ROA	4	4	1	4
<i>Průměr</i>	<b>3,5</b>	<b>3,75</b>	<b>1,75</b>	<b>3</b>

**Tabulka 3.17** Výsledné známky/body AO dle Kralickova Quicktestu

Podíváme-li se na tabulku 3.17 vidíme, že trvalého zlepšování AO nedosahuje, i když v posledních dvou obdobích jsou hodnoty pozitivnější. Příčinou zhoršení ukazatele cash flow v tržbách v roce 2008 bylo zvýšení osobních nákladů a menší výnosy ostatních dvou divizí AO. Tím došlo k většímu snížení zisku, který předčil pokles výkonů – AO dosáhla při nižších výkonech navíc ještě záporné přidané hodnoty. Další příčinou byl nárůst osobních nákladů, daní a poplatků, a také mimořádných nákladů. Druhým nejhorším výsledným ukazatelem je ROA. V roce 2007 byla hodnota ukazatele „výborná“, nicméně v dalším období se propadla zpět na čtyřku, a to z důvodu nižšího VHBÚO, který meziročně poklesnul o 84 % (poklesly výkony, zvedly se osobní náklady). Důvodem nepříznivých známek u doby splácení dluhu z cash flow jsou vysoké krátkodobé závazky AO v prvních dvou letech v poměru s cash flow (jedině v roce 2007, kdy VHBÚO bylo nejvyšší za sledovaná období). Pouze v prvním sledovaném ukazateli kvóta vlastního kapitálu zaznamenala AO výrazné zlepšení. Zlepšení je zapříčiněno stále rostoucím podílem vlastního kapitálu na celkové bilanční sumě, čehož příčinou je každoroční kladný VHBÚO, který se po první tři sledovaná období zvyšoval.

Jak dobře si AO vede ve srovnání s ostatními subjekty, můžeme zjistit z následujících tabulek (tabulka 3.18, 3.19).

UKAZATEL 2007	AO	Altego	MBA	motiv P	Průměr
Kvóta vlastního kapitálu	52,27%	69,54%	9,44%	64,03%	<b>48,82%</b>
Doba splácení dluhu z CF	2,0268	0,1872	9,8599	0,7833	<b>3,2143</b>
Cash flow v tržbách	3,17%	12,428%	2,301%	22,088%	<b>10,00%</b>
ROA	23,55%	23,254%	3,381%	44,538%	<b>23,68%</b>

**Tabulka 3.18** Hodnoty pro mezipodnikové srovnání 2007 dle Kralickova Quicktestu

KRALICKUV QUICKTEST mezipodnikově	AO	Altego	MBA	motiv P	Průměr
Kvóta vlastního kapitálu	1	1	4	1	<b>1,75</b>
Doba splácení dluhu z CF	1	1	3	1	<b>1,50</b>
Cash flow v tržbách	4	1	4	1	<b>2,50</b>
ROA	1	1	4	1	<b>1,75</b>
<b>Průměr</b>	<b>1,75</b>	<b>1</b>	<b>3,75</b>	<b>1</b>	<b>1,75</b>

**Tabulka 3.19** Výsledné hodnoty Kralickova Quicktestu mezipodnikově 2007

Rok 2007 zakončila AO s výsledkem „bonitní“ (výsledná hodnota 1-2) tak jako další dva porovnávané subjekty. V roce 2008 došlo u dvou porovnávaných subjektů ke zhoršení a celkem tři subjekty patří v tomto období do „šedé zóny“ (výsledná hodnota 2-4). Žádný hodnocený subjekt, dle tohoto testu, nemá problémy ve finančním hospodaření (hodnota 4 a výš).

UKAZATEL 2008	AO	Altego	MBA	motiv P	Průměr
Kvóta vlastního kapitálu	55,64%	90,03%	14,38%	85,09%	<b>61,28%</b>
Doba splácení dluhu z CF	11,9076	1,8658	-31,9640	0,3994	<b>-4,4478</b>
Cash flow v tržbách	0,57%	1,862%	-0,578%	16,008%	<b>4,47%</b>
ROA	3,73%	-3,235%	3,570%	40,115%	<b>11,04%</b>

**Tabulka 3.20** Hodnoty pro mezipodnikové srovnání 2008 dle Kralickova Quicktestu

KRALICKUV QUICKTEST mezipodnikově	AO	Altego	MBA	motiv P	Průměr
Kvóta vlastního kapitálu	1	1	3	1	<b>1,75</b>
Doba splácení dluhu z CF	4	1	1	1	<b>1,50</b>
Cash flow v tržbách	4	4	1	1	<b>2,50</b>
ROA	4	5	4	1	<b>1,75</b>
<b>Průměr</b>	<b>3,25</b>	<b>2,75</b>	<b>2,25</b>	<b>1</b>	<b>1,75</b>

**Tabulka 3.21** Výsledné hodnoty Kralickova Quicktestu mezipodnikově 2008

#### **4 HODNOCENÍ ZJIŠTĚNÝCH VÝSLEDKŮ A NÁVRH OPATŘENÍ KE ZVÝŠENÍ EFEKTIVNOSTI ČINNOSTI V ŘEŠENÉ OBLASTI A POSTUPU JEJICH APLIKACE**

V této kapitole zhodnotím výsledky vzešlé z provedených analýz a u nejzásadnějších z nich navrhu opatření, která by AO mohla pomoci zvýšit efektivnost činnosti, potažmo výkonnost.

Z Porterova modelu pěti konkurenčních sil použitého na situaci AO vyplývá, že činnosti AO nejvíce ovlivňuje konkurence. Dá se říci, že tento faktor je dlouhodobý již ze své podstaty. Tak jako AO nejvíce ovlivňují konkurenční organizace, ostatní organizace na trhu jsou na tom obdobně – průzkumem jsem zjistila, že dotazované organizace se nijak významně neliší v ceně, ani v nabízeném portfoliu. Chce-li být AO na trhu výjimečná, mít specifickou konkurenční výhodu či náskok před konkurencí, měla by se začít odborně a intenzivně věnovat marketingu, protože tato strategická cesta/oblast rozvoje v AO dosud chybí, alespoň co se profesionálního vykonávání této činnosti týče. To s sebou nese vytvoření zpočátku jednoho pracovního místa. Z činností marketingu by se měly začít rodit nové nápady a potencionální produkty, které pak musí být rozvíjeny, chtějí-li být realizovány. Mají-li být vyvíjeny nové produkty či pronikání na nové trhy (odběratele), musí k tomu být vytvořeny podmínky: spolupráce s managementem AO, který udržuje linii vize a strategie AO; personální navýšení o produktové specialisty, kteří budou vyvíjet samotný produkt. S ohledem na skutečnost, že dosud se AO marketingu strategicky nevěnovala, se dá očekávat, že efekt nastavení tohoto procesu bude mít pozitivní výsledky. Ty se projeví ve zvýšení výkonů a také v diverzifikaci podnikatelského rizika, kdy by AO rozprostřela své činnosti mezi více stěžejních produktů.

Jako dlouhodobější příležitost pro AO se v současném období jeví především příliv možnosti realizace zakázek klientům, kteří mají vzdělávací programy hrazeny z fondu EU, konkrétně v současném období to je OP LZZ. Tato příležitost v sobě skrývá také ohrožení: meziroční pokles výkonů s postupným ukončováním realizace zakázek (průměrná doba realizace jedné zakázky je dva roky). Ty z OP LZZ se mohou realizovat do roku 2015, přičemž od roku 2013 do roku 2015 již nové zakázky z OP LZZ přibývat nebudou. AO tak může postihnout obdobná situace jako v roce 2008, kdy došlo k poklesu výkonů z velké části

z důvodu ukončení zakázek z OP RLZ. Aby se AO vyhnula tomuto negativnímu poklesu svých výkonů v následujících letech, měla by již v současnosti věnovat zvýšenou pozornost a úsilí do diverzifikace svých činností (souvisí s návrhem z bodu 1 této kapitoly). Výchozí bodem je produkce takových činností/služeb/produktů (a z toho plynoucích výkonů), které na sobě budou nezávislé. A případný výpadek či omezení činností z jednoho segmentu nebude pro AO dlouhodobě znamenat významnější výkyv ve výkonech. AO se např. může zaměřit na poskytování vzdělávacích služeb, které budou podnikatelské subjekty (a tedy největší podíl klientů AO) požadovat nepřetržitě, bez ohledu na svou momentální finanční situaci. Jedná se o vzdělávání/školení povinná ze zákona (školení řidičů, BOZP, PO, svářečské zkoušky, ovládání vysokozdvizných vozíků, nakládání s odpady, nakládání s chemickými odpady a mnoha jiná). Aby se tato školení mohla začít realizovat a postupně tvořila významný podíl na výkonech AO, je potřeba najmout pracovníka (y)/produktového specialistu, který jednotlivé produkty vyvine a uvede v život: tvorba osnov (obsahů) jednotlivých školení; přizpůsobování školení na míru klientům (každý klient má svá specifika), sestavení lektorského týmu (na tento druh školení je potřeba najmout nové lektory: osobní schůzka, domluvení podmínek, testování lektora).

*Zvýšení dlouhodobého hmotného majetku* v roce 2006 (investice do provozovny AO) bylo cílené, kdy se jednalo o jednorázovou akci s očekáváním budoucích pozitivních efektů. Nejen tato investice, ale také vhodná strategická rozhodnutí a úspěšný obchodní model AO ve svém důsledku znamenaly růst nejen výkonů, ale celkové výkonnosti AO kontinuálně po tři sledovaná období. V roce 2008 se AO dostala do útlumu, kdy téměř ve všech činnostech (které se projeví v ukazatelích) byly zaznamenány horší hodnoty oproti předchozímu pozitivnímu/rostoucímu trendu. Nicméně i přesto byla např. hodnota výkonů o 211 % vyšší než v roce 2005.

Oběžná aktiva tvoří po celé sledované období největší podíl na celkových aktivech – jedná se o dlouhodobý stav - což odpovídá charakteru podnikatelské činnosti AO, která ke svým výkonům nevyužívá téměř žádný dlouhodobý majetek ani zásoby (pozitivní vliv na likviditu AO). Krátkodobé pohledávky z obchodních vztahů však tvoří na oběžných aktivech poměrně vysoký podíl, což s sebou nese riziko nedostatku peněžních prostředků pro provozní financování AO v případě, kdyby pohledávky byly pohledávkami po lhůtě splatnosti. AO by

mohla zavést tato procesní opatření vedoucí k jejich eliminaci a tím ke zlepšení svého cash flow: nastavit systém příjmu zálohových plateb odběratelům, s čímž jsou spojeny náklady jak finanční tak procesní (prodloužení procesu zpracování objednávek, evidence došlých záloh, spárování plateb aj.). Zálohové platby by AO mohla požadovat u klientů nových (nejsou navázány dlouhodobé obchodní vztahy) a u klientů nehradících své závazky vůči AO včas; prodloužit dobu splatnosti vystavených faktur klientům skupiny „A“ (při tomto kroku by musela AO věnovat zvýšenou pozornost délce splatnosti přijatých faktur, aby se tímto krokem AO nedostala do potíží s cash flow); fungující proces evidence a vymáhání pohledávek (opět spojeno s náklady na softwarové vybavení, nastavení procesu vymáhání pohledávek. Např. jednoduché opatření, které by snížilo stav krátkodobých pohledávek vzniklých např. ztracením faktury, platby: zapojení obchodních zástupců do první „přátelské“ urgencye klientů po splatnosti. Jednoduchá a rychlá metoda, která je také pro klienta přijatelná, protože v první fázi komunikuje s osobou, kterou zná).

Razantní zvýšení *krátkodobých pohledávek* v roce 2006 byla jednorázová událost, protože o rok později došlo k vyrovnání této položky (konkrétně se jednalo o položku „ostatní krátkodobé pohledávky“). Tato událost není pro AO významná. Za poklesem *krátkodobého finančního majetku* (peníze a peníze na bankovním účtě) mezi prvními dvěma sledovanými obdobími stojí rozšíření provozovny AO a s tím spojené výdaje především na vybavení pracoviště. Tato skutečnost byla jednorázová, plánovaná a s očekáváním budoucích pozitivních efektů. Dále se v tomto období nakoupilo ICT vybavení počítačových učeben; mobilní ICT učebny; zvýšily se osobní náklady a také provozní výdaje spojené s růstem výkonů. Snižování stavu *krátkodobého finančního majetku* v dalších letech je dlouhodobé, nicméně pro AO není negativní, protože pokles je pozvolný. Souvisí s výdaji na dovybavování učeben, zvyšující se provozní náklady vzhledem k růstu výkonů AO, vyšší osobní náklady, které každoročně stoupaly. Rizikem v AO může být i jinak pozitivní jev, a sice, že všechny své provozní výdaje AO hradí ze svého cash flow – nevyužívá žádné úročené cizí zdroje jakéhokoliv typu. Proto musí pravidelně sledovat dobu splatnosti vystavených a přijatých faktur. Tato skutečnost je pro AO jakožto podnik kategorie MSP klíčová a zaslouží maximální pozornost.

Struktura krytí majetku AO má v čase dlouhodobý pozitivní vývojový trend, kdy dlouhodobě roste podíl VK na celkové bilanční sumě (cizí zdroje tedy kryjí majetek AO čím dál menší měrou). Tento vývoj je způsobován především kladným VHBÚO a poklesem

krátkodobých závazků vzniklých z obchodních vztahů. K poklesu krátkodobých závazků dochází v AO jednak proto, že AO je schopna včas hradit své závazky (dobrá platební morálka) a jednak úsporami v nákladech (výkonová spotřeba je poslední tři sledovaná období téměř konstantní i přes růst výkonů), které s sebou přinesly inovativní prvky v zavedení a využívání propracovaných databází klientů, lektorů a školicích prostor (blíže toto nebudu popisovat s ohledem na know-how AO). Je patrné, že AO je schopna nejen hradit své krátkodobé závazky z obchodních vztahů, ale také jejich stav snižovat, a to i přes to, že výkony AO kontinuálně rostou (kromě r. 2008). Tento pozitivní trend si může AO zachovat i do následujících období s ohledem na celkový trend vývoje jednotlivých položek své bilance. Navíc cizí kapitál není tvořen žádnými úročenými půjčkami. Další pozitivní aspekt vývoje struktury krytí majetku: klesající podíl cizích zdrojů na celkové bilanční sumě pro AO znamená dostatečnou tvorbu vlastních zdrojů pro případnou budoucí investici nebo zvyšující se pravděpodobnost kladného posouzení žádosti o potencionální úvěr/investici v budoucnosti. Vzhledem k výsledkům Altmanova indexu pro AO by nebyl problém na úvěr/investici dosáhnout.

Kromě roku 2008 měly výkony AO rostoucí trend. Příčinou zvyšujících se výkonů od roku 2005 byl z velké části rostoucí počet realizovaných zakázek, kdy klienti AO – podnikatelské subjekty - měli vzdělávání svých zaměstnanců hrazeny z OP RLZ. Důvodem poklesu výkonů AO v roce 2008 byl rovněž počátek celosvětové hospodářské krize, která v konečném důsledku ovlivnila hospodaření a výdaje (náklady) klientů, pro které bylo snížení nákladů na RLZ jedním z prvních instrumentů snižování nákladů celkových. Můžeme konstatovat, že zvyšování výkonů je pro AO dlouhodobé, bezesporu pozitivní, přičemž stav v roce 2008 je momentální událostí. Očekávám, že další období AO zakončuje rostoucími výkony, a to s ohledem na realizaci zakázek tentokrát z OP LZZ, kterým AO věnuje vysokou pozornost. S ohledem na princip fungování OP LZZ lze předpokládat, že do konce programovacího období EU (r. 2013) by AO nemusela mít problémy s výší svých výkonů. Nicméně je důležité podotknout, že s blížícím se koncem programovacího období (zakázky mohou být realizovány až do roku 2015) se bude zvyšovat počet ukončených zakázek, počet nově realizovaných zakázek bude klesat a výkony AO budou z této činnosti tvořeny menší měrou. Proto by AO měla věnovat zvýšenou pozornost své strategii, vývoji nových produktů, vyhledávání příležitostí na trhu (souvisí s bodem 1 a 2 této kapitoly), které zajistí diverzifikaci rizika z ukončení jedné z klíčových činností AO; předejde náhlému nadstavu zaměstnanců a



tím v konečném důsledku úniku know-how v případě jejich propuštění. Aby se po roce 2013 AO neocitla v bezprizorním postavení, již dnes musí činit opatření např. nastíněných v předchozích bodech této kapitoly.

Na počátku sledovaného období byl vývoj výkonové spotřeby k vývoji tržeb nadproporcionální. Negativní vývoj byl zastaven zavedením takových opatření, která v konečném důsledku vedla ke zefektivnění procesů v AO (do té doby se AO potýkala s nesystematickými procesy a intuitivním řízením) – byla vytyčena strategie, posíleny řídicí stupně a zavedeny klíčové procesy (databáze) pro evidenci dodavatelů a odběratelů. Vývoj výkonové spotřeby se v posledních dvou letech již snižuje, což je pro AO pozitivní. Navíc je v těchto dvou letech podíl výkonové spotřeby na výkonech nižší, což vede k poklesu nákladovosti tržeb. Co však znamená situace v roce 2008, kdy poklesly výkony, výkonová spotřeba je na konstantní úrovni předešlých dvou let a osobní náklady vzrostly? Důvod poklesu výkonů spočívá v ukončení několika zakázek z OP RLZ (AO tento úbytek zakázek nevykryla jinými aktivitami) a v počínající hospodářské krizi (moment překvapení, AO kalkulovala se zcela jiným vývojem). Ze znalosti prostředí AO vím, že v roce 2009 a 2010 realizuje AO nové zakázky, které vykompenzovaly pokles výkonů v roce 2008 a rovněž negativní důsledky hospodářské krize již nehrají tak zásadní faktor jako v roce 2008. Z těchto známých aspektů lze konstatovat, že vývoj nákladů v komparaci s výkony AO v roce 2008 byl jednorázovou skutečností, která se v dalších letech pravděpodobně nebude opakovat. Nižší výkony, konstantní výkonová spotřeba a rostoucí osobní náklady napovídají tomu, že AO nebyla na souběh událostí v roce 2008 připravena, což je negativní jev. AO by se měla systematicky a procesně věnovat prognózám na trhu a s ohledem na velikost AO by měla flexibilně zavádět opatření k eliminaci negativních jevů na trhu. Navíc, v oblasti vzdělávání by mohla více než v jiných oborech hledat takové odbytové cesty a strategie, které se stanou pilíři dosahovaných výkonů AO a které budou méně citlivé na dění na trhu (souvisejí s bodem 1 a 2 této kapitoly – především vzdělávání povinná ze zákona).

Zaměříme-li se na zhodnocení poměrových ukazatelů, resp. jejich vývoj, můžeme konstatovat, že v oblasti rentability si AO vedla v prvních třech letech velmi pozitivně – dlouhodobě zde docházelo k růstu hodnot jednotlivých ukazatelů výnosnosti (rentability). Až rok 2008 znamenal obrat ve vývoji, který nebyl plánovaný s ohledem na příčiny. V oblasti

ROE byl hlavním důvodem poklesu ukazatel ROA, a v rámci ROA to bylo v roce 2008 právě pokles rentability tržeb. Za poklesem ROS stojí především zisk, který se snížil několikanásobně vícekrát než došlo k poklesu aktiv, tržeb a vlastního kapitálu. AO v roce 2008 byla ovlivněna již zmíněnými důsledky ukončení zakázek OP RLZ a hospodářské krize a také stále rostoucími náklady (osobní) nebo konstantními náklady (výkonová spotřeba). Právě zvýšení osobních nákladů i přes snížení výkonů je alarmujícím výsledkem hospodaření AO, i když kritická situace nastala z důvodu jiného skutečného vývoje než AO predikovala z vývoje minulých období. Je to další předpoklad, aby se AO lépe připravila na dění na trhu a aby její reakce nebyly tak citlivé (viz opatření z bodu 1 a 2 této kapitoly). S ohledem na nově realizované zakázky, které svým objemem vykompenzovaly propad výkonů v roce 2008 předpokládám, že negativní vývoj ukazatelů rentability byl pouze momentální bez dlouhodobých negativních dopadů na výkonnost AO.

Ukazatele aktivity zaznamenaly v posledních dvou sledovaných obdobích zlepšení. V roce 2008 bylo u všech čtyř sledovaných ukazatelů dosaženo mírně zhoršených hodnot, což může být pouze momentální stav vzhledem k okolnostem, které ovlivnily hospodaření AO v roce 2008 (již popsáno výše). Aby AO zlepšila využívání svých aktiv (majetku), měla by zvýšit své výkony (tržby) nebo snížit svá aktiva. Výkony AO v dalším období s největší pravděpodobností růst budou (souvisí s realizací nových zakázek). Snižovat může krátkodobé pohledávky (opatření viz bod 4 této kapitoly) nebo krátkodobý finanční majetek (zde by snížení bylo účelné, protože z ukazatelů likvidity jsme zjistili, že AO drží zbytečně mnoho peněz a peněz na bankovním účtu, které by mohla využít efektivněji). Opatření z bodu 4 této kapitoly na snížení stavu krátkodobých pohledávek je důležité opatření, neboť v roce 2008 je ukazatel doby inkasa pohledávek a doby úhrady krátkodobých závazků téměř totožný, což pro AO znamená mírné potíže s cash flow a financováním provozních výdajů.

AO nemá problém se svou zadlužeností. V posledních dvou letech je její situace pozitivní, ukazatele zadluženosti mají po celá čtyři sledovaná pozitivní trend, což lze považovat za dlouhodobý vývoj, který bude pokračovat i do budoucna. Vše se odvíjí od rostoucího podílu vlastního kapitálu na celkové bilanční sumě a klesajícího podílu cizích zdrojů. Navíc AO neměla po sledovaná období v držení žádné úročené cizí zdroje, což je cílené opatření. AO tedy může v budoucnu ze svých vlastních zdrojů financovat své investiční záměry či žádat o úvěr. Neměla by při tomto mít potíže (toto potvrzují i výsledky Altmanova indexu).

AO dlouhodobě snižuje své krátkodobé závazky, což je pro výkonnost AO pozitivní. Souvztažně s vývojem svých oběžných aktiv tak nemá AO problémy se svou likviditou, naopak, AO by byla schopna v případě potřeby několikrát splatit své krátkodobé závazky.

Z mezipodnikového srovnání vyplývá, že v roce 2007 dosahovala AO nejlepších výsledků ve sledovaných ukazatelích mezi všemi subjekty (na základě zvolených kritérií, která nesouvisí s velikostí organizace). V kritickém roce 2008 se však hodnoty sledovaných ukazatelů skokově zhoršily a AO nepřekvapivě skončila ve srovnání s ostatními subjekty na posledním místě. Jak již bylo zmíněno, AO se zhoršila téměř ve všech svých činnostech, což souviselo především s poklesem výkonů a růstem či pouze stagnací nákladů. Negativní důsledky celosvětové hospodářské krize (která bezesporu ovlivnila i další porovnávané subjekty) tak dokázala eliminovat nejméně. Opět ale můžu zhodnotit tento stav jako momentální a je pravděpodobné, že v dalších letech se její výkonnostní pozice zvedne – na jakou úroveň, to bude záležet na implementaci mnou navržených či jiných strategických rozhodnutí.

Výsledné hodnoty Altmanova indexu důvěryhodnosti jsou pro AO velmi pozitivní, zvláště v posledních dvou sledovaných obdobích. S ohledem na budoucí predikci výkonnosti AO lze konstatovat, že tento pozitivní trend si AO udrží a dlouhodobě bude patřit mezi organizace neohrožené bankrotem. Obdobně Kralickuv Quicktest – i zde se AO může řadit do podniků finančně zdravých, přinejhorším do podniků spadajících do nevyhraněné „šedé zóny“ (rok 2008 a již zmíněné kritické faktory ovlivňující momentální výkonnost AO). V porovnání s ostatními subjekty však její výsledné hodnoty nepatří mezi nejlepší a zároveň by AO měla podniknout kroky k tomu, aby při hodnocení dalších let Kralickovým Quicktestem došlo ke zlepšení výsledné hodnoty.

Výkonnost AO za sledované období 2005-2008 můžu zhodnotit pozitivně – každoročně a dlouhodobě AO své výsledky zlepšovala a zejména v oblasti rentability dosahovala značných posunů. Pozitivní vývoj výkonnosti zbrzdily události v roce 2008, které však považuji většinou za jednorázové: náhlé negativní dopady celosvětové hospodářské krize, jejíž důsledky ovlivnily hospodaření AO v roce 2008 – snížení výkonů, stagnace nebo nárůst nákladů v očekávání zcela jiného vývoje; hromadný odliv zakázek z důvodu končícího realizačního období EU, na které AO mohla být připravena. Aby však AO v budoucnosti

neohrožovaly právě tyto faktory, které jsou spíše strategického charakteru, může přijmout např. výše navržená opatření (zejména bod 1, 2, 4) nebo navrhnout a implementovat jiná – taková, která AO zajistí co největší stabilitu na trhu.

## 5 ZÁVĚR

Analýza a hodnocení výkonnosti organizace by měla být součástí systémů podnikového řízení. Na základě detailních informací o hospodářské (nejen finanční) situaci organizace a správné interpretace dosažených výsledků je pak management schopen včas reagovat na nové podmínky, správně rozhodovat a realizovat opatření a napomáhat upevnění a rozvoji pozice organizace. Analýza neslouží jen ke zhodnocení minulého stavu, ale je také základem pro srovnání organizace s konkurenčními subjekty a také základnou, od níž se odvíjí podnikatelský plán (vize, strategie, cíle) pro následující období.

Cílem diplomové práce bylo analyzovat a zhodnotit výkonnost vybraného podnikatelského subjektu za sledované období 2005-2008. Na základě zjištěného pak poukázat na skutečnosti, které negativně ovlivňují hospodaření analyzované organizace a navrhnout opatření na zlepšení činností a zvýšení efektivnosti analyzované organizace.

V první části diplomové práce jsem teoreticky vymezila řešenou problematiku a uvedla metodiku a postupy, které byly použity k dosažení stanoveného cíle. Rovněž jsem představila analyzovanou organizaci. Druhou část jsem věnovala právě aplikaci stanoveného postupu řešení: analyzovanou organizaci jsem nejprve podrobila analýzám - Porterovu modelu pěti konkurenčních sil a SWOT analýze zaměřenou na finanční výkonnost. Cílem bylo charakterizovat a nalézt faktory, které ovlivňují činnosti analyzované organizace. Obsahem druhé části byla rovněž finanční analýza - horizontální a vertikální analýza rozvahy a výkazu zisku a ztráty. Účelem rozboru těchto absolutních dat bylo získání přehledu o struktuře majetku a hospodaření analyzované organizace, který posloužil pro lepší interpretaci dalších zjištěných skutečností. Finanční analýzu jsem dále zpracovala pomocí poměrových ukazatelů a pyramidového rozkladu rentability vlastního kapitálu a rentability aktiv. Výsledné hodnoty sloužily ke zhodnocení finanční pozice analyzované organizace, a to z hlediska rentability, likvidity, zadluženosti a aktivity. Následně jsem analyzovanou organizaci porovnávala se třemi konkurenčními subjekty a aplikovala jsem vybraný bonitní a kreditní model. Výsledné hodnoty analýz, modelů a srovnání sloužily ke komplexnímu zhodnocení výkonnostní pozice analyzované organizace a byla navržena opatření k eliminaci zjištěných negativních jevů ovlivňujících její výkonnost.

Na základě výsledků použitých metod zhodnocení efektivnosti analyzované organizace jsem došla k závěru, že ve sledovaném období 2005-2008 měla výkonnost analyzované organizace pozitivní trend, který se zastavil až v posledním období, kdy výrazně poklesla a

došlo ke zhoršení téměř ve všech finančních ukazatelích. Tento jev jsem však posoudila jako momentální stav, který nastal v důsledku dopadů celosvětové hospodářské krize a ukončeného realizačního období EU. Analyzovaná organizace se tak na konci hodnoceného období potýkala s úbytkem výkonů a dalším negativním jevem byl nárůst (nebo stagnace) nákladů, což mělo za následek výrazný pokles výsledku hospodaření. Analyzované organizaci jsem doporučila, aby se zaměřila na budování strategického marketingu (tento prvek zcela chybí) a investovala zdroje do vývoje nových produktů méně citlivých na výkyvy trhu (např. školení povinná ze zákona). Ve finanční oblasti jsem analyzované organizaci doporučila, aby snížila své krátkodobé pohledávky z obchodních vztahů, protože ty tvořily podstatnou část oběžného majetku a celkových aktiv, což v případě pohledávek po splatnosti může ohrozit provozní financování analyzované organizace.

## POUŽITÉ ZDROJE

### Bibliografické publikace

GRÜNWALD, R. - HOLEČKOVÁ, J. *Finanční analýza a řízení podniku*. 1. vyd. Praha: EKOPRESS, 2007. 318 s. ISBN 978-80-86929-26-2.

HOLEČKOVÁ, J. *Finanční analýza firmy*. 1. vyd. Praha: ASPI – Wolters Kluwer, 2008. 208 s. ISBN 978-80-7357-392-8.

KISLINGEROVÁ, E. - HNILICA, J. *Finanční analýza: krok za krokem*. 2. vyd. Praha: C. H. Beck, 2008. 135 s. ISBN 978-80-7179-713-5.

MÁČE, M. *Finanční analýza obchodních a státních organizací*. 1. vyd. Praha: GRADA Publishing, 2006. 156 s. ISBN 80-247-1558-9.

NEUMAEROVÁ, I - NEUMAIER, I. *Výkonnost a tržní hodnota firmy*. 1. vyd. Praha: GRADA Publishing, a. s., 2002. 216 s. ISBN 80-247-0125-1.

NÝVLTOVÁ, R.; MARINIČ, P. *Finanční řízení podniku: Moderní metody a trendy*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010. 208 s. ISBN 978-80-247-3158-2.

PAVELKOVÁ, D. - KNÁPKOVÁ, A. *Výkonnost podniku z pohledu finančního manažera*. 1. vyd. Praha: Linde, 2005. 302 s. ISBN 80-86131-63-7.

RŮČKOVÁ, P. *Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi*. 2. vyd. Praha: GRADA Publishing, 2008. 120 s. ISBN 978-80-247-2481-2.

### Elektronické zdroje

*Informace o šetření - Informační technologie v domácnostech a mezi jednotlivci* [online].

c2010, poslední revize 19.3.2010 [cit. 2010-06-17].

<[http://www.czso.cz/csu/2010edicniplan.nsf/t/F200379462/\\$File/970510\\_b.pdf](http://www.czso.cz/csu/2010edicniplan.nsf/t/F200379462/$File/970510_b.pdf)>.

*Komunikace v obchodě a managementu* [online]. c2007, [cit. 2010-05-29]. <

<http://www.altego.cz/index.php?stranka=ofirme-cs-230>>.

*Naše služby* [online]. c2010, [cit. 2010-05-29]. < <http://www.gradua.cz/nase-sluzby.html>>.

*OP Rozvoj lidských zdrojů (OP RLZ)* [online]. c2008 [cit.2010-06-15].<

<http://www.esfcr.cz/04-06/oprlz>>.

*OP Lidské zdroje a zaměstnanost (OP LZZ)* [online]. c2008 [cit.2010-06-15].<  
<http://www.esfcr.cz/07-13/oplzz>>.

*Profil firmy* [online]. c2010, [cit. 2010-05-29]. < <http://www.mbakontakt.cz/profil.html>>.

*Vybavenost domácností pevnou telefonní linkou a mobilním telefonem* [online]. c2010,  
poslední revize 15.6.2010 [cit. 2010-06-17]. <  
[http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/1\\_vybavenost\\_domacnosti\\_pevnou\\_telefonni\\_linkou\\_a\\_mobilnim\\_telefonem](http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/1_vybavenost_domacnosti_pevnou_telefonni_linkou_a_mobilnim_telefonem)>.

*Vítejte ve světě vzdělávání společnosti ECS Edconsia* [online]. c2009 [cit. 2010-05-29]. <  
<http://www.ecs-edconsia.cz/vzdelavani>>.



## SEZNAM ZKRATEK

AC	assessment centre
AO	analyzovaná organizace
CF	cash flow
DC	developement centre
EAT	čistý zisk
EBIT	zisk před úroky a daněmi
ECDS	European cerfifikate of driving licence
EU	Evropská unie
MSP	malý, střední podnik
OP LZZ	Operační program lidské zdroje a zaměstnanost
OP RLZ	Operační program rozvoj lidských zdrojů
p.b.	procentní bod
PDA	kapesní počítač
ROA	rentabilita aktiv
ROE	rentabilita vlastního kapitálu
ROS	rentabilita tržeb
tis.	tisíc
VH	výsledek hospodaření
VHBÚO	výsledek hospodaření běžného účetního období
VHML	výsledek hospodaření minulých let
VZZ	výkaz zisku a ztráty

## **SEZNAM GRAFŮ**

Graf 3.1 Vývoj položek strany aktiv

Graf 3.2 Vývoj položek strany pasiv

Graf 3.3 Vývoj struktury aktiv k celkové bilanční sumě

Graf 3.4 Vývoj struktury pasiv k celkové bilanční sumě

Graf 3.5 Vývoj výsledku hospodaření AO

Graf 3.6 Vývoj struktury výnosů

Graf 3.7 Vývoj ukazatele finanční páky

Graf 3.8 Vývoj ukazatele pohotové likvidity

Graf 3.9 Vývoj ukazatele peněžní likvidity

Graf 3.10 Pořadí subjektů podle výkonů

Graf 3.11 Pořadí subjektů podle bilanční sumy

Graf 3.12 Pořadí subjektů podle EAT

Graf 3.13 Pořadí subjektů podle ROE

## SEZNAM TABULEK

Tabulka 2.1 Interpretace výsledné hodnoty Z faktoru pro organizace neobchodovatelné na burze

Tabulka 2.2 Přiřazované body za jednotlivé ukazatele v Kralickove Quicktestu

Tabulka 2.3 Matice pro vícerozměrné mezipodnikové srovnání

Tabulka 3.1 Změny ukazatele rentability

Tabulka 3.2 Du Pont rozklad ukazatele ROA

Tabulka 3.3 Du Pont rozklad ukazatele ROE

Tabulka 3.4 Změny ukazatele aktivity

Tabulka 3.5 Změny ukazatele zadluženosti

Tabulka 3.6 Změny ukazatele likvidity

Tabulka 3.7 Pořadí podniků v roce 2007 a 2008 podle vybraných ukazatelů

Tabulka 3.7 Pořadí podniků v roce 2007 a 2008 podle vybraných ukazatelů

Tabulka 3.8 Hodnoty vybraných ukazatelů při vícerozměrném mezipodnikovém srovnání za rok 2007

Tabulka 3.9 Hodnoty ukazatelů upravené metodou jednoduchého podílu (rok 2007)

Tabulka 3.10 Výsledné pořadí porovnávaných podniků (r. 2007)

Tabulka 3.11 Výsledné pořadí porovnávaných podniků (r. 2008)

Tabulka 3.12 Dílčí a výsledné hodnoty Altmanova testu AO

Tabulka 3.13 Mezipodnikové srovnání dle Altmanova indexu 2007

Tabulka 3.14 Mezipodnikové srovnání dle Altmanova indexu 2008

Tabulka 3.15 Výsledné pořadí subjektů Altmanova indexu

Tabulka 3.16 Hodnoty Kralickova Quicktestu AO v jednotlivých letech

Tabulka 3.17 Výsledné známky/body AO dle Kralickova Quictestu

Tabulka 3.18 Hodnoty pro mezipodnikové srovnání 2007 dle Kralickova Quicktestu

Tabulka 3.19 Výsledné hodnoty Kralickova Quicktestu mezipodnikově 2007

Tabulka 3.20 Hodnoty pro mezipodnikové srovnání 2008 dle Kralickova Quicktestu

Tabulka 3.21 Výsledné hodnoty Kralickova Quicktestu mezipodnikově 2008

Prohlašuji, že

- jsem byl(a) seznámen(a) s tím, že na mou diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, diplomovou práci užít (§ 35 odst.3);
- souhlasím s tím, že diplomová práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího diplomové práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o diplomové práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, diplomovou práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne .....

.....  
jméno a příjmení studenta

Adresa trvalého pobytu studenta:

.....

## **SEZNAM PŘÍLOH**

Příloha 1	Rozvahy AO za sledované období 2005-2008
Příloha 2	Horizontální a vertikální analýza rozvahy AO za sledované období 2005-2008
Příloha 3	Výkaz zisku a ztráty AO za sledované období 2005-2008
Příloha 4	Horizontální a vertikální analýza výkazu zisku a ztráty AO za sledované období 2005-2008
Příloha 5	Poměrová analýza AO za sledované období 2005-2008
Příloha 6	Poměrová analýza AO a 3 porovnávaných subjektů za sledované období 2007-2008
Příloha 7	Du Pont rozklad ukazatele rentability vlastního kapitálu
Příloha 8	Pyramidový rozklad ROE AO za sledované období 2005-2008
Příloha 9	Rozvahy srovnávaných subjektů za období 2007-2008
Příloha 10	Výkazy zisku a ztráty srovnávaných subjektů za období 2007-2008